

*Organizadores*  
**Ernesto Alexandre Tacconi Neto**  
**Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

# GESTÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS



Editora  
**REALCONHECER**

*Organizadores*

**Ernesto Alexandre Tacconi Neto  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

# **GESTÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**



**Editora  
REALCONHECER**

© 2023 – Editora Real Conhecer

[editora.realconhecer.com.br](http://editora.realconhecer.com.br)

realconhecer@gmail.com

### **Organizadores**

Ernesto Alexandre Tacconi Neto

Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração e Arte:** Resiane Paula da Silveira

**Capa:** Freepik/Real Conhecer

**Revisão:** Respectiveos autores dos artigos

### **Conselho Editorial**

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Ma. Jaciara Pinheiro de Souza, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Ma. Emile Ivana Fernandes Santos Costa, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Me. Rudvan Cicotti Alves de Jesus, Universidade Federal de Sergipe, UFS

Me. Heder Junior dos Santos, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP

Ma. Dayane Cristina Guarnieri, Universidade Estadual de Londrina, UEL

Me. Dirceu Manoel de Almeida Junior, Universidade de Brasília, UnB

Ma. Cinara Rejane Viana Oliveira, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Esp. Jader Luís da Silveira, Grupo MultiAtual Educacional

Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Formiga, SMEF

Sr. Victor Matheus Marinho Dutra, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T115g	Tacconi Neto, Ernesto Alexandre Gestão e melhoria dos processos em Instituições Públicas / Ernesto Alexandre Tacconi Neto, Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi (organizadores). – Natal (RN): Editora Real Conhecer, 2023. 165 p. : il.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-84525-65-8 DOI: 10.5281/zenodo.7838287  1. Gestão. 2. Processos. 3. Instituições Públicas. 4. Administração Pública. I. Tacconi, Marli de Fátima Ferraz da Silva. II. Título.  CDD: 352.29 CDU: 35
-------	---

Os conteúdos dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

**2023**

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Editora Real Conhecer é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Editora Real Conhecer**  
Formiga – Minas Gerais – Brasil  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[editora.realconhecer.com.br](https://editora.realconhecer.com.br)  
[realconhecer@gmail.com](mailto:realconhecer@gmail.com)

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://editora.realconhecer.com.br/2023/04/gestao.html>





**AUTORES**

**ALDAIR ENÍZIA BEZERRA DA SILVA  
ALEXANDRO BARRETO DANTAS  
BRUNO RICARDO RODRIGUES FERREIRA  
CLAUDIONALDO SOARES DA CÂMARA  
DANIELE SILVA DA ROCHA  
EDNA C. DA SILVA OLIVEIRA  
EGBERT DE OLIVEIRA FERREIRA  
FERNANDO PEDRO FERREIRA DE ABREU JÚNIOR  
GALILEU BATISTA DE SOUSA  
GIDEÃO WAGNER WERNECK FELIX DA COSTA  
GIRLENE ANDRADE DA SILVA  
HUDSON RODRIGO ARAÚJO RIBEIRO  
JAMIRY ROSIELY DE MESQUITA  
JANAINA AUGUSTO DA SILVA  
JÁSSIO PEREIRA DE MEDEIROS  
JOÃO FELIPE DA SILVA  
JOÃO VÍCTOR PINTO ROCHA  
JOÃO VÍCTOR VIEIRA FARIAS  
JOSÉ BRUNO DA SILVA CAMPELO  
KECIANA BERNARDO DA SILVA MARTINS  
MARIA CAMILA DE LEMOS FREITAS  
MARIA ISABELLY FÉLIX DA SILVA  
MARIA LUCICLÉIA CAVALCANTI  
MARLI DE FÁTIMA FERRAZ DA SILVA TACCONI  
PEDRO HENRIQUE DE SOUZA  
ROSÂNGELA PEREIRA BEZERRA CAROLINO  
TASSIA SILVA DE ARAÚJO PEREIRA  
WILIANE VIRGULINO DA SILVA  
YASMIN MEDEIROS SILVA**

# **GESTÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

# **GESTÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

Ernesto Alexandre Tacconi Neto (Organizadores)  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi (Organizadores)

Natal/2023

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 - Construção de Indicadores: um estudo de caso na Escola Estadual Desembargador Régulo Tinoco</b> .....	<b>12</b>
Rosângela Pereira Bezerra Carolino	
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi	
<b>CAPÍTULO 2 - Gestão de Processos: a melhoria dos processos do Setor de Estatísticas Vitais/DVS/SMS Natal RN</b> .....	<b>35</b>
Aldair Enízia Bezerra da Silva	
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi	
<b>CAPÍTULO 3 – Qualidade dos serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da DIATINF IFRN CNAT</b> .....	<b>56</b>
Fernando Pedro Ferreira de Abreu Júnior	
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi	
Jássio Pereira de Medeiros	
<b>CAPÍTULO 4 – Análise do pregão eletrônico no IFRN - Campus Parnamirim</b> .....	<b>79</b>
Daniele Silva da Rocha	
Galileu Batista de Sousa	
Girlene Andrade da Silva	
Janaina Augusto da Silva	
João Felipe da Silva	
Keciana Bernardo da Silva Martins	
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi	
<b>CAPÍTULO 5 – Aspectos licitatório, orçamentário e sistêmico no CREA-RN</b> .....	<b>97</b>
Claudionaldo Soares da Câmara	
Gideão Wagner Werneck Felix da Costa	
Jamiry Rosiely de Mesquita	
Wiliane Virgulino da Silva	
Maria Isabelly Félix da Silva	
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi	



**CAPÍTULO 6 – Processo licitatório para sistema de registro de preços, na modalidade pregão eletrônico: o caso da Companhia Docas do Rio Grande do Norte..... 113**

Alexandro Barreto Dantas  
Bruno Ricardo Rodrigues Ferreira  
Egbert de Oliveira Ferreira  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

**CAPÍTULO 7 – Gestão de processos: uma análise sobre o processo de aquisição de livros no IFRN – CNAT..... 130**

Maria Lucicléia Cavalcanti  
Edna C. da Silva Oliveira  
Hudson Rodrigo Araújo Ribeiro  
Pedro Henrique de Souza  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

**CAPÍTULO 8 – Análise do processo licitatório de reforma da rampa principal do IFRN- CNAT na modalidade regime diferenciado de contratações públicas..... 143**

João Vítor Pinto Rocha  
João Vítor Vieira Farias  
José Bruno da Silva Campelo  
Maria Camila de Lemos Freitas  
Tassia Silva de Araújo Pereira  
Yasmin Medeiros Silva  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

**Autores..... 158**

**Organizadores..... 164**

## APRESENTAÇÃO

O livro **Gestão e Melhoria dos Processos em Instituições Públicas** conecta os aspectos teóricos à prática organizacional desenvolvidos no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN.

O IFRN é uma instituição com finalidade social de oferecer educação profissional e tecnológica no estado do Rio Grande do Norte, articulando tecnologia, trabalho, ciência e cultura. Portanto, em consonância com o Projeto Político-pedagógico, o instituto percebe a tecnologia como produto social e viabiliza a formação de profissionais dentro de um contexto de desenvolvimento integral, considerando a construção de valores essenciais ao ser humano, assim como o desempenho ético, crítico e técnico de uma profissão.

O Campus Natal-Central do Instituto oferta o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, que tem a finalidade de formar profissionais com capacidade técnica para gerir os processos, otimizar a produção de bens e serviços, gerenciar os aspectos financeiros, tecnológicos e de pessoas, que promovem uma melhor operacionalização na Administração Pública. Nesse curso, para a aplicação dos conhecimentos adquiridos, os discentes são inseridos em atividades de pesquisa e extensão, tendo em vista a intervenção no mundo do trabalho, na realidade social, de forma a contribuir para o desenvolvimento local, a partir da produção de conhecimentos, do desenvolvimento de tecnologias e da construção de soluções para problemas reais, de onde se originam os capítulos deste livro.

Os organizadores da obra desenvolvem trabalhos no Grupo de Pesquisa Estudos Organizacionais e Cooperação – EOC, na linha Apoiando a Gestão Pública, que contribui com o desenvolvimento de estratégias que ampliem as políticas com foco no cidadão, reduzindo as disparidades e melhorando a efetividade na área.

A proposta deste livro é gerar reflexões sobre problemáticas, dificuldades e gargalos existentes no gerenciamento dos processos em instituições públicas, como forma de criar outras perspectivas e soluções que melhorem o desempenho dessas organizações e façam a diferença no atendimento à população.

Os capítulos descrevem aspectos relacionados a criação de indicadores de desempenho, a melhoria contínua dos processos, a qualidade no atendimento ao cidadão-

usuário e a análise de diferentes processos licitatórios. Dessa forma, trata-se de uma produção acadêmica, na área de Ciências Sociais Aplicadas.

Os casos práticos discutidos possibilitam ampliar o conhecimento, a atualização ou o aperfeiçoamento de gestores públicos, líderes e estudantes de cursos na área de gestão pública ou correlatos.

Desejamos que essa leitura gere boas ideias para muitas mudanças organizacionais e a melhoria dos processos!

Boa leitura!

**Capítulo 1**

***CONSTRUÇÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO NA  
ESCOLA ESTADUAL DESEMBARGADOR RÉGULO TINOCO***

***Rosângela Pereira Bezerra Carolino  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# CONSTRUÇÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL DESEMBARGADOR RÉGULO TINOCO

*Rosângela Pereira Bezerra Carolino\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto público cada vez mais globalizado surgem mais demandas da sociedade em Gestão Pública exigindo uma maior flexibilidade e adoção de instrumentos inovadores na Gestão, em especial na gestão de processos, entre os atores envolvidos, dentro da administração Pública. Nesse contexto, os processos internos de análise e de tomada de decisões também vêm passando por continua evolução. E entre esses a Gestão de processos tem como objetivo conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais.

Para contribuir na redução dos problemas das instituições públicas é necessária uma gestão mais eficiente de diversas áreas organizacionais, especialmente é a área de gestão de processos que norteia a melhoria de todas as atividades organizacionais, além de identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão, estruturação organizacional, métodos de aperfeiçoamento, desenvolvimento de indicadores e programas de qualidade.

As organizações para oferecer melhores serviços aos seus cidadãos e ou usuários precisam melhorar a coordenação, a comunicação e a resolução de problemas. Nesse sentido, considerando a importância da melhoria contínua para entrar na direção de uma moderna gestão em um estabelecimento público, este estudo envolve a seguinte problemática: quais aspectos influenciam em uma gestão escolar para o alcance da melhoria dos processos dentro da Escola Estadual Desembargador Regulo Tinoco?

---

\* Tecnóloga em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

Dessa forma, o objetivo geral é criar indicadores que orientem as ações em uma gestão escolar e influenciem na melhoria dos processos na Escola Estadual Desembargador Regulo Tinoco. E de forma específica, espera-se identificar os fatores críticos de sucesso da Escola Estadual Desembargador Regulo Tinoco de forma participativa; priorizar os fatores críticos de sucesso para a construção dos indicadores; definir formas de avaliação e ações de melhoria; e desenvolver fórmulas para a medição dos indicadores.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS: O SISTEMA DE CONTROLE

Controle Organizacional é o processo sistemático de regular as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho (DAFT, 2005).

Segundo Querido (2008) para qualquer tipo de organização, o controle é essencial para garantir o cumprimento das ações previamente estabelecidas no planejamento estratégico, bem como, para auxiliar no processo decisório e na melhoria contínua.

Francischini e Francischini (2017) resume o conceito de indicadores em medidas quantitativas ou qualitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Nessa direção, conforme Trosa (2001) as mensurações são quase sempre quantitativas (indicadores de atividade) e qualitativas (indicadores de satisfação). Afirma ainda que, na prática gerencial, é possível melhorar a eficiência e a qualidade ao mesmo tempo, através de uma melhor organização do trabalho e das prioridades. Portanto a importância, da condução de indicadores através o exame da realidade juntamente com a participação de todos envolvidos a partir da prática vivida.

Os indicadores não constituem um objetivo, mas uma ferramenta ou meio de avaliação através da sua comparação com padrões preestabelecidos. Para se utilizar os indicadores de forma correta é necessário que se conheça as condições ou características qualitativas dos indicadores, ou seja, ter conhecimento do que serão medidos, os valores de comparação ou referência, a obtenção das informações. Segundo Trosa, (2001) deve-se poder cruzar os indicadores, contrabalançá-los, conferi-los uns com os outros, para dar uma imagem satisfatória dos objetivos perseguidos. Conforme Trosa (2001), para produzir indicadores quantitativos ou qualitativos tem-se um caminho lógico: esclarecer os objetivos, elaborar as estratégias de execução em conjunto, determinar os fatores de

sucesso, relacionar os indicadores quantitativos e decidir quais os indicadores que podem ser de progresso que representarão a taxa de melhoria.

Segundo Grateron (1999), as principais qualidades de um indicador são: Relevância: os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas, estabelecer corretivos; Pertinência: adequação do indicador para o que se quer medir e sua validade no tempo e espaço; Objetividade: o cálculo deve considerar as magnitudes do valor. Não há possibilidades de interpretações erradas; Sensibilidade: a unidade de medição do indicador deve ser eficaz, para permitir identificar pequenas variações, se estas são de importância; Precisão: a margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, que não distorça sua interpretação; e Custo-benefício: o custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da informação que fornece e, ao mesmo tempo, deve ser fácil de calcular e de interpretar.

Conforme Grateron (1999, p. 5), os indicadores podem ser classificados de diversas formas; contudo a mais comum identifica três critérios:

- a) **De acordo com a sua natureza** - os indicadores se agrupam pelo critério que procura medir, ou seja eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, eficácia, perpetuidade e legalidade.
- b) **De acordo com o objeto** - os indicadores são agrupados segundo a alvo de medição ou avaliação. Desta forma são classificados em: a) Indicadores de resultado: resultados obtidos, resultados esperados ou desejados. Normalmente referem-se a indicadores de eficácia considerando a consecução dos objetivos fixados; b) Indicadores de Processo: referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados normalmente quando não é possível utilizar indicadores de resultado; c) Indicadores de Estrutura: procuram avaliar o custo e a utilização dos recursos. Pela sua natureza, estes indicadores podem ser considerados como indicadores de economia; d) Indicadores Estratégicos: procuram avaliar os aspectos não relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas, mas que tem efeito sobre os resultados destas atividades. Normalmente estes fatores são de caráter externo.
- c) **De acordo com a âmbito de atuação** - os indicadores são a) internos: consideram variáveis de funcionamento interno ou da entidade ou organização; e b) externos: consideram o efeito ou impacto, fora da entidade, das atividades e serviços prestados. Para utilizar os indicadores de forma correta, é necessário responder a algumas perguntas como: O que será medido? Qual é a informação necessária? Quais são os valores de comparação ou referência (padrões)? Como será obtida a informação?

Seja qual for o critério, sempre terá uma resistência, principalmente quando a medição é feita pelo uso de indicadores. O sucesso da implantação se dar quando se



consegue persuadir um envolvimento dos funcionários fazendo com que a participação destes permita melhoria do desempenho, inclusive da gestão.

### 3 MELHORIA NO DESEMPENHO

Na grande maioria a escola pública tem alguma dificuldade quer seja estrutural, financeira e muitas vezes de gestão. É necessário desenvolver um trabalho de melhoria no desempenho dentro das escolas.

O Projeto político-pedagógico de uma escola sozinho não resolve por si só os problemas enfrentados no cotidiano da escola, ele apresenta a filosofia e estabelece a direção que a escola quer seguir. Todos os profissionais da escola são importantes para a realização dos objetivos do projeto político-pedagógico. Ao medir o grau em que os objetivos foram alcançados (eficácia), o nível de utilização de recursos (eficiência) ou as mudanças operadas na população alvo, no caso os clientes principais, alunos e sociedade, pode-se verificar se determinados indicadores estão presentes nessa realidade e com que frequência isso acontece.

Tornando-se necessário criar indicadores para permitir a veracidade do referencial, ou seja, saber se algo que não se pode ver diretamente está presente numa determinada realidade.

Francischini e Francischini (2017), baseada em estudos empíricos sugerem que o gestor tenha um total de 5 a 9 indicadores. Afirmam ainda que, quanto menor o número de indicadores, mais fácil será o controle de gerenciamento e mais focado será a sua atividade, assim quanto mais focada, mais rápida e mais consistente a sua realização. Dessa forma, torna-se necessário realizar um diagnóstico a fim de ver como até que ponto a filosofia ou referencial está sendo concretizado, ou seja, construir um diagnóstico que alimente o processo de definição de estratégias e prioridades. O diagnóstico é um juízo sobre a prática, ou seja, a realidade dos acontecimentos. Daí é que se parte no processo a preparação de instrumentos para realizar um diagnóstico de forma participativa.

Barbosa et al. (1994), definem Gerência de qualidade total (QGT) como um sistema em que todas as pessoas de qualquer setor, independentemente do nível hierárquico de uma instituição cooperam em promover e engajar-se ativamente nas atividades do controle da qualidade por toda a organização.

Para esses autores, os objetivos da gerência da qualidade Total na escola apresentam os principais pontos: Identificar as necessidades das pessoas vinculadas a escola; Planejar o atendimento destas necessidades, nos aspectos físicos, intelectuais, morais e afetivos; Garantir que estas necessidades sejam atendidas; e Melhorar continuamente, através da revisão e melhoria dos padrões.

Para Trosa (2001), é importante definir os resultados do serviço público, pois através deste é que se pode determinar as prioridades de ação, seguindo três etapas de análise: dos interesses e expectativas das partes envolvidas, a lógica da intervenção, classificar por resultados prioritários. A primeira etapa trata da questão, o que fazer e para quem. A segunda coloca a questão das estratégias e as melhores formas de executá-las. E a última etapa após definida as ações precisa-se classificá-las por prioridades.

Para haver uma eficiência nas tarefas realizadas na instituição, se faz necessário o uso de ferramentas ou instrumentos para entender e melhorar os fatores críticos de trabalho.

A Matriz GUT, que tem esse nome por levar em consideração a Gravidade, a urgência e a Tendência de cada problema, faz a quantificação das informações dentro da instituição, proporcionando melhor a definição dos processos críticos de trabalho e pontuando o grau de prioridade quando existem várias atividades a serem executadas, permitindo escolher a melhor tomada de ação.

A Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia os gestores na tarefa de priorizar os problemas dentro da instituição. A montagem consiste através da combinação das pontuações na escala de 0 a 5 pontos dos problemas com os quesitos: A Gravidade representa o fator impacto do problema sobre operações e pessoas, processos e efeitos que surgirão, caso não seja resolvido; a Urgência está relacionada ao fator do tempo necessário para tomada de decisão; e por último a Tendência corresponde ao fator do agravamento da situação ou problema (LUCINDA, 2010).

Para cada problema multiplicam-se os pontos correspondentes a cada quesito, obtendo-se para cada problema da tabela um produto correspondente. O problema que apresentar maior produto será o primeiro a ser atacado e assim por diante (LUCINDA, 2010).

Medição de desempenho é uma forma de quantificar a ação, que leva a uma performance esperada, no intuito de alcançar seus objetivos, satisfazendo os seus clientes de forma mais eficiente e eficaz que os concorrentes. Basicamente são métricas usadas

para quantificar a eficiência e a eficácia da ação (CORRÊA; CORRÊA, 2004). Portanto, a consecução de objetivos serve aos propósitos de avaliação das pessoas como da organização como um todo.

Francischini e Francischini (2017) definem desempenho como sendo a comparação do que foi executado pela atividade em relação a uma expectativa do gestor ou do cliente. Nesse processo, segundo Tavares (2007) toda ação possui ponto(s) crítico(s) que podem indicar ou não seu sucesso parcial. Esses pontos de forma geral apresentam o grau em que os objetivos estão sendo ou poderão ser alcançados, em determinados períodos, considerando que nem sempre pode se controlar totalmente todas as atividades decorrentes do processo.

Cada vez mais se faz necessário, que se obtenha sistema de medição de desempenho para atender a instituição internamente, e que os resultados destes sejam discutidos conjuntamente. Uma gestão baseada em fatos e valorizando as pessoas fará toda a diferença no resultado final da instituição. Nesse sentido a escola como organização humana, existe para atender as necessidades das pessoas, no caso, os alunos, pais de alunos, que são os principais clientes do produto da Escola. Como segundo cliente, a sociedade que espera receber pessoas capacitadas para dar suas contribuições para o bem-estar na sociedade; professores e funcionários por terem se realizados profissionalmente e financeiramente. E por último a Instituição Escolar por ter sido o veículo do cumprimento da formação de novos idealizadores da sociedade.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente trabalho quanto ao objetivo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Enquadra-se ainda como pesquisa-ação e pesquisa participante, ao mesmo tempo em que dão importância ao alcance da realidade concreta, faz com que as pessoas envolvidas no processo participem, acrescentando no conjunto e muitas vezes transformando a coletividade da realidade.

Nesse sentido, as contribuições dos servidores nas oficinas para a identificação dos fatores críticos da escola têm uma grande importância no desenvolvimento e mensuração para a construção dos indicadores. Dessa forma, a pesquisa utiliza-se do estudo de caso por explorar uma situação real.

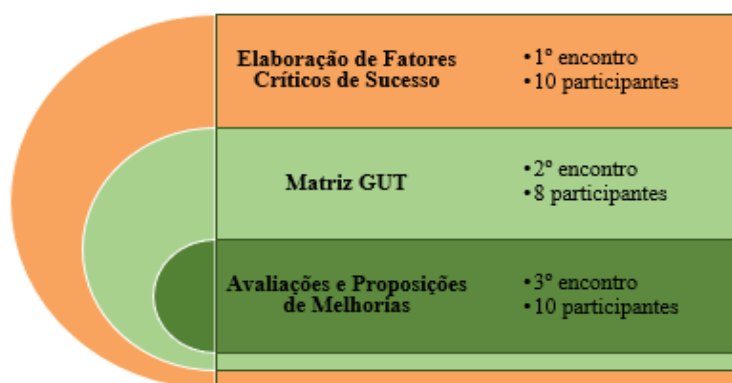
A instituição pública do estudo de caso em que se trata é a Escola Estadual Desembargador Régulo Tinoco, integrante da rede estadual de ensino, situada em região urbana de Natal – RN. Essa escola tem por objetivos: acompanhar os avanços sociais que apontam para uma educação inclusiva fundamentada numa filosofia que reconhece e valoriza a diversidade. E garantir o acesso e a participação de todas as diversas oportunidades, independentemente das peculiaridades de cada indivíduo e/ou grupo social.

O campo de estudo desta pesquisa, portanto, consiste na gestão da escola de ensino fundamental anos finais de 6º ao 9º ano e Promédio Regular juntamente com o quadro dos profissionais envolvidos no processo da Instituição que se encontram atuando no turno matutino.

Em relação aos sujeitos de pesquisa, foram escolhidos profissionais de diferentes áreas e setores que contemplam dois Professores, quatro Assistentes Administrativos, dois Coordenadoras Pedagógicas, duas Bibliotecárias, o Diretor e a Vice-Diretora.

A pesquisa foi promovida a partir do desenvolvimento de oficinas. Primeiramente, foi criada uma equipe formada por alguns servidores públicos atuante na escola. A seleção dos servidores deu-se de acordo com a disponibilidade de tempo dos funcionários dentro da escola, no horário matutino, envolvendo o Diretor, o Vice-Diretor, dois Coordenadores, 2 bibliotecários, 2 professores e 4 assistentes administrativos. O Trabalho teve uma divisão de etapas que pode ser visualizada na Figura 01.

Figura 1 – Oficinas desenvolvidas.



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, para o desenvolvimento desta pesquisa-ação foram realizadas três oficinas: na Primeira constataram-se os fatores críticos de sucesso dentro da escola,

através das observações dos acontecimentos dos participantes das oficinas. A segunda foi utilizada a matriz GUT na qual foram selecionadas as prioridades dos fatores críticos obtidos na oficina anterior, e na terceira foram realizadas o levantamento pelos colaboradores das avaliações que são necessárias, bem como a definição das proposições de melhorias para a construção dos indicadores.

Após o gestor da Escola Estadual Desembargador Régulo Tinoco tomar conhecimento dos objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa ação, para tornar tudo esclarecido foi criado um Termo de autorização, bem como da ciência da necessidade do uso de imagem (fotos e filmagens) e/ou depoimento. Por conseguinte todos colaboradores assinaram a autorização de uso das imagens, liberando a utilização do material resultante do desenvolvimento da pesquisa/trabalho acadêmico – imagens e/ou depoimentos – para ser utilizado exclusivamente para fins acadêmicos científicos (projetos de pesquisa, extensão e intervenção) e de estudos, autorizando também ser apresentado: nos relatórios parcial e final do referido pesquisa/projeto, na apresentação áudio-visual do mesmo, em slides, em transparências, em livros acadêmicos e em periódicos científicos, em artigos publicados em anais de encontros científicos, nacionais e internacionais, assim como disponibilizar no banco de imagens resultante da pesquisa e na Internet, sem fins comerciais.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a definição dos fatores críticos de sucesso de forma participativa dentro do trabalho na escola foi necessário realizar uma oficina com alguns atores do processo dentro do trabalho na escola.

Nesse sentido, o primeiro encontro realizou-se em agosto de 2018, com a participação de 10 funcionários efetivos do estado do RN, assim discriminados: O diretor e vice-diretora, 2 professores, 2 coordenadoras pedagógicas, 3 funcionários da secretaria e a Bibliotecária. Teve início a primeira oficina com a dinâmica “virando ao avesso” para descontração do grupo e colocar que o objetivo da dinâmica leva a refletir sobre o entrosamento de uma equipe para o alcance de um objetivo.

Sobre a dinâmica, os participantes observaram e se posicionaram sobre a importância da colaboração e participação de todos dentro de um grupo no sentido de se ter foco para realizar o objetivo. Em seguida foram apresentados os objetivos da oficina.

Dando prosseguimento com os slides sobre a importância dos fatores críticos de sucesso dentro da instituição. Após o término da apresentação dos slides, teve o momento no qual todos tiveram a oportunidade de se colocar identificando os fatores críticos de sucesso dentro da escola.

Após a discussão foram sintetizados os vários fatores críticos de sucesso da escola na percepção dos participantes, conforme descritos:

- **Estrutura física da escola** – investimento – instalações em todos os setores; adequada para se trabalhar; sala de vídeo ampliada; sala de informática; quadra de esportes.

- **Disciplina dos alunos** – reduzir a ociosidade do aluno; reduzir consumo de drogas; desenvolver medidas preventivas.

- **Melhorar o Transporte escolar**

- **Segurança na escola** – aumento da vigilância; ronda policial permanente.

- **Qualidade do ensino** - promover atividades lúdicas; qualidade na educação escolar; capacitação dos professores na área de inclusão; desenvolver: projetos educativos; projeto de leitura escrita; atividades esportivas; atividades de arte e cultura.

- **Compromisso profissional** – minimizar a desvalorização do profissional; evitar as faltas para manter o quadro completo; estimular a ética profissional.

- **Acompanhamento dos servidores** - ouvir com atenção os conhecimentos dos funcionários de cada setor; promover a interação entre os funcionários; realizar reuniões periódicas; oferecer condições de trabalho aos funcionários.

- **Parceria escola-família** – promovendo a articulação; criar um bom relacionamento; com interação entre alunos e apoio pedagógico; trabalhar a desestruturação familiar.

- **Motivação dos alunos** - reduzir a ociosidade do aluno; melhorar a merenda escolar; promover o sentimento de que o aluno é capaz.

- **Atendimento de psicopedagogia** - apoio psicopedagógico multidisciplinar.

Uma vez elencados os diferentes fatores críticos, ficou programado para o segundo encontro a definição de prioridades através da realização da matriz GUT, a fim de criar um ranking das ações gerenciais prioritárias.

A segunda oficina iniciou-se com a dinâmica do “Pirulito” que tem como objetivo mostrar a importância de um ajudar o outro seja no ambiente de trabalho ou no seu dia a dia, na vida pessoal, utilizando a criatividade para resolver problemas

que envolvam o trabalho em grupo. Na sequência foram apresentados os slides que mostram o desenvolvimento da Matriz GUT e apresentado o resultado do trabalho desenvolvido na primeira oficina, na qual todos deveriam ter como base para dar continuidade ao processo de escolha das prioridades. Sendo assim, foram entregues ao grupo as planilhas com o resumo dos fatores críticos de sucesso elencados na oficina anterior, para que eles colocassem notas tendo como referência a Matriz GUT.

Dessa forma, após a reunião em grupo, no qual foram discutidos os fatores críticos de sucesso, ficaram definidas as prioridades segundo a mensuração da matriz GUT. Posteriormente, foi realizado o cálculo de multiplicação das notas atribuídas na matriz por cada participante para se alcançar o resultado do grupo.

O resultado da Matriz GUT foi alcançado a partir da soma de cada uma das notas atribuídas para cada fator crítico de sucesso e posteriormente foi retirada a média, com base nas seis folhas preenchidas na segunda oficina. Com esse resultado foram elencadas as prioridades a serem atacadas primeiro pela gestão da escola, como pode ser verificado no Quadro 01.

Quadro 01 – Definição de Prioridades com a Matriz GUT

DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES – Matriz GUT			
Fatores críticos de sucesso	G x U x T (soma de 6 respostas)	RESULTADO (divisão por 6)	Prioridade
Disciplina dos alunos	560	94	1
Segurança na escola	503	84	2
Motivação dos alunos	485	81	3
Parceria escola-família	479	80	4
Qualidade de ensino	394	66	5
Estrutura física da escola	369	62	6
Atendimento de psicopedagogia	255	43	7
Acompanhamento dos servidores	160	27	8
Compromisso profissional	146	25	8
Melhorar transporte escolar	134	23	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a definição de prioridades com base na Matriz GUT foram selecionadas as três primeiras prioridades que são, respectivamente, “Disciplina dos alunos”, “Segurança na escola” e “Motivação dos alunos”, para serem avaliadas.

Diante dessas três prioridades, se fez necessário definir as avaliações de desempenho e as proposições de melhorias para dar prosseguimento na construção de Indicadores. Portanto, realizou-se a terceira oficina, que teve início com a dinâmica de



“Estourando Balões” com o intuito de mostrar que a cooperação, respeito, valores pessoais e união do grupo faz parte da interação de uma equipe dentro da instituição.

Após a dinâmica foi apresentado o quadro para definições das avaliações de desempenho e proposições de melhorias de acordo com a prioridade dos fatores críticos de sucesso. Logo em seguida houve uma discussão na equipe para preenchimento do quadro. Através das discussões obtiveram-se as conclusões de atividades de desempenho e proposições de melhorias, na seguinte ordem:

### 1 - Disciplina dos alunos

- **Avaliações de desempenho** – Ficha de acompanhamento do aluno, relato dos professores sobre reincidência dos comportamentos positivos/negativos dos estudantes, verificação dos avanços nos indicadores estruturantes. Verificação através de autoavaliação do aluno, verificando a mudança em sua disciplina. O professor também responde o mesmo questionário a respeito do aluno.

- **Proposições de melhorias** – Por meio de atividades interdisciplinares ou multidisciplinares, palestras, projetos e um apoio pedagógico e psicopedagógico. Estimular a participação do aluno nas atividades multidisciplinares. Construir, coletivamente, as regras de convivência. Estudo sobre liderança. Eleição democrática de líderes de sala. Escutatória para diagnosticar os motivos geradores de indisciplina. Convocação de famílias para reuniões periódicas. Registro de acompanhamento e monitoramento do comportamento, assiduidade e aprendizagem. Devolutiva positiva da melhoria verificada no comportamento do estudante.

### 2 - Segurança no Trabalho

- **Avaliações de desempenho** – Quantificar as abordagens (trimestralmente). Registro de alunos sem farda. Verificar o registro das câmeras – reunião de orientação e informação com os porteiros.

- **Proposições de melhorias** – Aumento da vigilância (inspetor escolar). Instalação de câmeras na escola, rondas contínuas. Ter uma vigilância no que diz respeito a orientar e conduzir os alunos dispersos para um espaço com atividades direcionadas em um local específicos com um profissional de apoio. Porteiro 24 horas. Uso obrigatório do fardamento escolar pelos alunos. Desenvolver medidas preventivas com professores e a equipe da escola. Identificação de alunos e profissionais (fardamento e crachá).

### 3 - Motivação dos alunos

- **Avaliações de desempenho** – Ponto de participação nas aulas durante o ano (através de um mapa de acompanhamento)

- **Proposições de melhorias** – Número de alunos reduzido por sala. Desenvolver estratégias de ensino criativo. Envolver os alunos em projetos (Gincanas, jogos, oficinas) para se sentirem parte do todo. Produção de vídeos e documentários valendo notas. Promover o sentimento que o aluno é capaz incentivando por meio de notas.

Após a conclusão dessas definições foi realizada outra dinâmica de agradecimento e de reconhecimento para com a equipe, resultando num trabalho individual elaborado por eles.

Professores e gestores podem fazer uso dos indicadores como ferramentas de autoavaliação no sentido de observarem suas próprias ações, através do acompanhamento do desempenho individual dos alunos. Dessa forma, é possível identificar pontos em que é possível melhorar a organização da instituição, seja no relacionamento com os alunos, com os professores ou até mesmo com os pais e ou responsáveis.

Dentre as ações para a construção de indicadores, cabe à organização, como primeiro passo importante fazer um diagnóstico dos problemas, também se faz necessário ter-se uma ferramenta para monitorar o acompanhamento das ações.

As instituições escolares que mensuram estes indicadores conseguem obter resultados muito mais precisos e satisfatórios, sendo alguns deles, mensurados em vários níveis de dimensão, no nível do aluno e no nível da escola. Para que esses resultados sejam alcançados é importante que a escola realize ações de gestão que facilitem o alcance dos objetivos. Segundo Francischini e Francischini (2017) somente após a definição dos objetivos que se estabelecem quais indicadores devem ser medidos. Portanto, neste estudo de caso estabeleceu-se, entre outros, a promoção de reuniões periódicas de pais, professores e funcionários, controle de média de notas dos alunos, os índices de aprovação, o grau satisfatório do aluno, a porcentagem de frequência, índice de ocorrências negativas e desenvolvimento de atividades estratégicas de ensino.

Durante o desenvolvimento do trabalho percebe-se que foram detectados 10 fatores críticos de sucesso, no entanto, por se tratar da construção de indicadores tornou-se necessário selecionar as 3 prioridades. Para Francischini e Francischini (2017) os

indicadores devem ser priorizados (Key = chave = mais importante) e para melhor monitoramento sugere que os indicadores sejam poucos.

Essas informações estão organizadas no formato proposto por Rampersad (2004), que organiza de forma mais racional o processo de avaliação de desempenho e proposição de melhorias para a Escola Estadual Desembargador Régulo Tinoco (Quadro 02).

Quadro 02 – Proposta de Avaliação de Desempenho e proposição de melhorias.

Fatores críticos de sucesso	Objetivos estratégicos	Avaliação de desempenho	Metas Estimadas	Iniciativas de Melhorias
Disciplina dos Alunos	Desenvolver uma ação de envolvimento de professores, pais, funcionários e alunos para diminuir os índices de falta de disciplina dos alunos.	* Ficha de acompanhamento do aluno pela Coordenação.  * Autoavaliação do aluno.	Reduzir em 10% as ocorrências de indisciplina.	- Monitoramento de indisciplina e comportamento dos alunos. - Reuniões periódicas de pais, professores e funcionários.
Segurança no trabalho	Compreender as questões de segurança na escola e aperfeiçoar o monitoramento, no sentido preventivo.	* Ficha de ocorrências negativas.  * Ficha de controle de uso de uniforme.	Reduzir em 10% as ocorrências negativas.	- Implantação de câmeras na escola; - Desenvolvimento de medidas preventivas.
Motivação dos alunos	Promover o aumento do índice de satisfação dos alunos na escola e fora dela, mostrando que podem alcançar suas metas com sucesso.	* Ficha de avaliação quantitativa e qualitativa dos alunos. * Avaliação dos desempenhos dos alunos individualmente e correlacionada com os desempenhos dos demais. * Mapa de acompanhamento de frequência do aluno na sala. * Mapa de alunos repetentes.	* Aumento em 10% nas notas.  * Aumento em 10% na frequência  * Diminuição de pelo menos 30% ao ano.	- Realizar estudos sobre satisfação do aluno. - Desenvolver estratégias de ensino criativo. - Oferecer atividades envolventes para sentirem-se parte do todo.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 02, na avaliação de desempenho, em relação a “Disciplina dos Alunos”, verifica-se que será implantada uma ficha de acompanhamento do aluno pela Coordenação, através do monitoramento individual do aluno pelos professores e funcionários. Serão registradas as ocorrências negativas na ficha individual do aluno porque se a indisciplina do mesmo for monitorada será possível verificar os casos recorrentes para buscar formas de conduzir uma prática pedagógica transformadora. Outro ponto importante nesse processo de avaliação de desempenho é a “autoavaliação

do aluno” referente a disciplina, porque possibilita o reconhecimento dos próprios comportamentos, pensamentos e sentimentos, ou seja, o aluno analisa o percurso percorrido e reflete sobre os fatos ocorridos com ele e na escola. Dessa forma, pode-se proporcionar ao aluno a construção da disciplina consciente, interativa, marcada pelo respeito, responsabilidade e formação do caráter e cidadania.

As reuniões ocorrerão com mais frequência para que o trabalho seja realizado em conjunto entre a escola e família. É indispensável uma participação coletiva dos elementos que fazem parte do contexto, na construção de regras gerais que a escola possua e deva ter para um bom desempenho na instituição, inclusive para que se torne mais fácil reduzir os problemas disciplinares na escola.

O segundo objetivo estratégico se refere a “segurança na escola”, pois como foi descrita na caracterização do objeto, a escola encontrava-se em reforma da infraestrutura, percebe-se que essa preocupação com a segurança se tornou acentuada pelos funcionários. Vale salientar, que essa preocupação já existia, mas não era tão relevante, no entanto, ao término das obras na escola, a escola terá uma visão magnificente, podendo tornar-se alvo de adversidades decorrentes do nível de violência da cidade. Dessa forma, foi colocada no objetivo estratégico essa questão do sentido preventivo, porque até o momento nunca houve ocorrências negativas que prejudicassem o funcionamento da instituição, mas sempre existe o risco. Portanto, as questões de segurança e as prevenções se tornaram proeminentes.

Nesse sentido, serão implantadas câmeras de segurança, solicitação de rondas contínuas para o entorno da escola, um inspetor escolar terá um controle dentro da escola e serão elaboradas fichas as quais ficarão registradas as ocorrências negativas dentro da escola. Outro ponto importante será o controle do uso de uniforme pelos alunos, pois com esse controle torna-se mais difícil o acesso de pessoas estranhas na instituição.

Em se tratando da avaliação de desempenho de “motivação de alunos” a escola tem interesse em mostrar para o aluno que ele é o centro do processo educativo, colocando-o na posição de transformador de sua própria história. Partindo do pressuposto que o educando motivado tende a demonstrar melhores resultados e para que isso ocorra é necessário que esteja envolvido de maneira satisfatória. Segundo as observações dos colaboradores desta pesquisa, o aluno, em sua maioria, não traz este estímulo da família.

Faz-se necessário elaborar uma ficha de avaliação qualitativa e quantitativa na qual constarão informações, autopercepções dos alunos, observações e acompanhamento do

desempenho e da frequência dos alunos realizadas pelos professores e funcionários da escola. Utilizar de metodologias que envolvam o aluno no processo tornando-o participante é uma das iniciativas de melhoria para que aconteça essa motivação, através de estudos sobre satisfação e estratégias criativas de ensino.

Vale salientar, que as respostas aos incentivos são diferentes, por isso a instituição deve estar preparada para perceber as individualidades e saber trabalhar em harmonia com todo grupo.

As metas para serem definidas dentro de um padrão possível de ser alcançado precisam da realização de algumas medidas a fim de verificar os resultados e poder definir de forma mais real o padrão esperado. Dessa forma, as metas foram estimadas dentro do que se considera possível, mas serão ajustadas após a realização da terceira medição.

Segundo Francischini e Francischini (2017, p. 207) “para mostrar que as expectativas dos clientes internos estão sendo monitoradas, deve-se estabelecer um indicador que explicita o entendimento das expectativas, colocando-as, quando possível, em termos quantitativos”.

O Quadro 03 apresenta os dois indicadores de “disciplina dos alunos”, as fórmulas de cálculo e seus respectivos valores de referência aplicáveis no processo de avaliação de desempenho. Essas informações foram realizadas no formato descrito por Gil (1992).

Quadro 03 - Proposta de Indicadores de Desempenho sobre a Disciplina dos alunos.

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/ Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade
DA-FICHA	Disciplina do aluno: ficha de acompanhamento do aluno pela Coordenação.	Soma das ocorrências negativas por aluno.	Ficha individual de ocorrências do aluno.	3 pontos de ocorrências negativas.	DA-FICHA > ou = 3 Precisa de intervenção.  DA-FICHA < 3 Não precisa de intervenção.	Ocorrência
DA-AUTO	Disciplina do aluno: autoavaliação.	$\frac{\text{Número de respostas positivas}}{\text{Total de perguntas}}$	Questionário de autoavaliação sobre disciplina.	0,80	DA- AUTO > ou = 0,80 Bom nível de disciplina autopercepção.  DA- AUTO < 0,80 Baixo nível de disciplina autopercepção.	Semestral

Fonte: Dados da pesquisa.

A ideia de respeitar para ser respeitado é o que todo ser humano deseja, ou seja, ter o respeito a si mesmo e aos demais. Esse é um dos aspectos conceituais da Gerência da Qualidade Total (GQT) abordados por Barbosa et al. (1994). Portanto, a gestão da escola deve fazer uma revisão de seus valores fundamentais, seus princípios e sua estratégia de ações para médio e longo prazo e compartilhar com todos os envolvidos. O processo de desempenho a serem revistos trata da disciplina dos alunos que terá o acompanhamento dos alunos, com o controle de ocorrências negativas, através de fichas individuais de alunos com o envolvimento de toda a escola sobre o controle da coordenação. As ocorrências terão critérios de peso da seguinte forma: Grave – peso 3; Médio – peso 2; Leve – peso 1. Dessa forma, as ocorrências individuais serão pontuadas com base nesses critérios de ocorrência.

A determinação das ações que serão consideradas para a pontuação dos pesos será definida pela direção da escola em conjunto com a equipe. Para melhor entendimento segue um exemplo: o aluno que tiver apenas uma indisciplina considerada grave receberá a pontuação de três pontos que já caberá uma intervenção pela escola; também a ser definida pela equipe gestora.

Ao contrário do indicador anterior que são avaliados pela equipe, outro indicador de disciplina do aluno está relacionado a avaliação do próprio aluno que se dará a cada período semestral. O questionário tem o objetivo de levar o educando a confrontar seus próprios comportamentos, pensamentos, atitudes com o que se espera de valores fundamentais e princípios da escola. O questionário será elaborado pela equipe gestora e será considerado bom nível de disciplina na sua autopercepção com o resultado igual ou maior que 0,80; principalmente se houve um índice maior na segunda medição durante o ano.

Outro aspecto conceitual da Gerência da Qualidade Total (GQT) abordados por Barbosa et al. (1994, p. 10) trata da ação preventiva, “adotar ações no sentido de bloquear as causas fundamentais dos problemas, e tomar todas as medidas para não deixar que os mesmos problemas continuem se repetindo pelas mesmas causas”. Como já foi apresentado o indicador de “segurança no trabalho” surgiu nas oficinas por sugestão dos funcionários no sentido de prevenção e controle. Nesse sentido, foi elaborado o Quadro 04.



Quadro 04 – Matriz de desenvolvimento dos indicadores de Segurança na escola.

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/ Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade de
SE-FICHA	Segurança na escola - Ficha de ocorrências negativas	Soma do número de ocorrências	Ficha de controle das ocorrências. Roubo, uso de drogas e bebidas.	5 pontos de ocorrências	SE-FICHA > ou = 5 tem necessidade de intervenção SE-FICHA < 5 Não precisa de intervenção	Ocorrência
SE-FARDA	Segurança na escola - Registro de controle do uso de uniforme.	$\frac{\text{Total de alunos sem uniforme}}{\text{Total de alunos regulares}}$	Controle de alunos não uniformizados. Relação de alunos regulares.	0,10	SE-FARDA > ou = 0,10 Baixo nível de controle SE-FARDA < 0,10 Bom nível de controle	Trimestral

Fonte: Dados da pesquisa.

Torna-se necessária a medição dos resultados das ações para que se ocorra a gerência do planejamento. A obtenção da medição do controle da segurança será através de uma ficha geral de controle formalizada pela equipe gestora. A determinação das ações que serão consideradas para a pontuação dos pesos também será definida pela direção da escola em conjunto com a equipe, mostrando ter necessidade de uma intervenção se a soma de pontuação for igual ou acima de cinco ocorrências.

O controle do uso dos uniformes pelos alunos também será considerado importante, pois através desse controle fica mais fácil conseguir a visualização de pessoas estranhas dentro da escola. Para esse controle teremos uma fórmula de obtenção de resultados que serão medidos pelos alunos que realmente encontram-se frequentando, ou seja, assistindo e participando das aulas e o número de alunos que não possuem uniformes. Se obtivermos como resultado uma quantidade menor que 0,10, concluir-se-á que 90% faz uso do uniforme o que pode ser considerado um bom nível de controle. Vale salientar, que a venda de uniformes é feita pela gestão da escola, facilitando assim o controle da quantidade de uniformes fornecidos para os alunos. E o uso sempre é controlado na entrada dos alunos. Para um melhor controle será desenvolvido com os alunos a devida importância do uso dos uniformes dentro da escola.

Uma ação orientada por fatos e dados faz parte da filosofia da Gerência da Qualidade Total (GQT. Segundo Barbosa et al. (1994) o gerenciamento requer medir os resultados das ações. Não gerencia quem não mede. Portanto, através das fórmulas de obtenção de medição quanto ao desenvolvimento dos indicadores de “motivação dos alunos” será



possível, verificar se o resultado da ação gerencial está de acordo com o que foi planejado (Quadro 05).

Quadro 05 - Matriz de desenvolvimento dos indicadores de motivação dos alunos.

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade
MA-BAT	Motivação do aluno: Boletim dos alunos por turma.	$\frac{\text{Somatório das notas dos alunos}}{\text{Quantitativo de alunos por turma}}$	Média das Notas. Quantidade de alunos que frequentam as aulas.	7	MA-FICHA > ou = 7 Boa média, motivados. MA-FICHA < 7 Baixa média, desmotivados.	Semestral
MA-AUTO	Motivação do aluno: Autoavaliação.	$\frac{\text{Somatório das respostas}}{\text{Total de questionários aplicados}}$	Questionário de Motivação atrelada à satisfação.	3	MA-AUTO > ou = 3 Bom nível de motivação. MA-AUTO < 3 Baixo nível de motivação.	Semestral
MA-CAC	Motivação do aluno: Controle de aprovação em cursos.	$\frac{\text{Número de aprovação em cursos}}{\text{Total de alunos inscritos}}$	Número de Aprovação em cursos ou Enem. Quantidade de alunos inscritos.	0,30	MA-APC > ou = 0,30 Bom nível de motivação. MA-APC < 0,30 Baixo nível de motivação.	Anual
MA-PAP	Motivação dos alunos: Maior participação em projetos.	$\frac{\text{Número de alunos em projetos}}{\text{Total de alunos regulares}}$	Número alunos envolvidos em projetos. Quantidade de alunos que frequentam as aulas.	0,20	MA-APROV > ou = 0,20 Bom nível de motivação. MA-APROV < 0,20 Baixo nível de motivação.	Semestral

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro indicador do Quadro 05, refere-se a média de notas dos alunos. Na Gerência da Qualidade Total (GQT) é fundamental o controle da dispersão que segundo Barbosa et al. (1994 p. 9) “consiste em colocar como objetivo a alcançar, a redução de grandes variações em torno de média”. Caso haja um índice de reprovação das turmas variando dentro de extremos muito distantes da média, deve-se pesquisar a causa dessa dispersão. Portanto, esse resultado será alcançado através dos boletins dos alunos e será calculado a cada semestre. Através do somatório das notas dos alunos dividido pela quantidade de alunos que frequentam regularmente as aulas e será calculado por turma. Esses dados encontram-se disponíveis no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGEDUC) do estado do Rio Grande do Norte. Com essa análise de dados a escola poderá elaborar um painel que apresente os resultados tanto dos avanços, quanto dos aspectos a serem melhorados envolvendo pais, professores, funcionários e alunos no desempenho da escola.

Outro ponto importante a ser discutido por todos os envolvidos no processo da motivação dos alunos é sobre a autoavaliação do aluno. O aluno quando avalia a si próprio está construindo uma autonomia, facilitando na tomada de consciência de seus avanços, suas dificuldades e suas possibilidades. Portanto, os alunos responderão um questionário semestralmente. A resposta do questionário da autoavaliação de motivação será realizada por atribuição de conceitos de: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito e insatisfeito sendo que cada conceito tem um peso. Os critérios de autoavaliação de motivação do aluno são: Muito satisfeito – peso 4; Satisfeito – peso 3; Pouco satisfeito – peso 2; Insatisfeito – peso 1.

Após serem coletadas as avaliações dos alunos, cada critério será ponderado pelo peso atribuído. Sendo calculado pelo somatório dos pesos dividido pela quantidade de questionários respondidos pelos alunos. Se o resultado obtido tiver um peso acima de 3 (satisfeito) será considerado bom nível de motivação dos alunos. Notas individuais muito baixas também devem ser objeto de observação. Além desse quesito, o questionário possui uma questão aberta, para uma análise subjetiva que permite uma ampliação nas possibilidades de respostas, no qual o aluno poderá posicionar-se sobre sugestões de melhorias em relação a motivação dele dentro da escola.

A proposta é que o questionário seja aplicado após cada semestre, pois será possível avaliar pelo período que frequentou a escola e se houve mudança em relação à motivação dos alunos ao período anterior. A análise das respostas pode indicar o grau de satisfação dos alunos quanto à escola e quanto a si mesmo, sabendo-se que eles poderão posicionar-se quanto a modificação da escola, dessa forma eles sentem-se parte do ambiente escolar.

O terceiro item do Quadro 05 será a verificação da aprovação em prováveis cursos em que os alunos tenham se inscritos. O controle dessas inscrições será realizado pela coordenação e pela secretaria da escola, desde que o aluno comunique a inscrição nos cursos. Será considerado como um bom nível de motivação quando o resultado do cálculo, do número de aprovação dividido pelo número de alunos inscritos, for igual ou maior que 0,30. Nesse ponto de vista, a divulgação das estatísticas positivas da escola quanto à taxa de aprovação e em notas consideráveis em cursos o aluno sentir-se-á motivado na escola. Este instrumento deve ser utilizado anualmente, pois tão importante quanto à avaliação da qualidade da escola é o processo de acompanhamento dos resultados.

Quanto à utilização de projetos nas escolas, Nogueira (2001) afirma que, uma ação realizada com a formatação de projetos permite a ampliação do processo de construção

do conhecimento, porque os alunos realizam a descrição de suas ideias planejadas, executam os processos para pesquisa e descobertas. Nesse sentido, o último indicador (MA-PAP) do quadro 5, **tem como** objetivo principal incentivar os alunos em uma **orientação do processo de ensino para aprendizagem de projetos**. Todas as atividades seriam definidas de acordo com os interesses dos próprios alunos, permitindo que os alunos construam sua história de “vida escolar” com entusiasmo, alegria e até mesmo conflitos. Todo o processo será feito de forma colaborativa, os alunos, com a orientação dos professores, participam da elaboração de estratégias e discutem ideias para atingir um resultado, registrando todas as atividades, elaborando um produto final para mostrar para toda a comunidade escolar, inclusive para a família. Será considerado um bom nível de motivação se o resultado do cálculo, dos alunos envolvidos nos projetos dividido pelos alunos regulares que frequentam a escola, for igual ou maior que 0,20.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise deste trabalho proporcionou entender o desenvolvimento a partir do uso de ferramentas de gestão através de ações coerentes com as necessidades levantadas previamente. Durante o trabalho percebeu-se que a instituição pública necessita avaliar suas práticas de gestão de processos.

Diante dos encontros da equipe composta foram apresentadas as informações, fruto do consenso dos participantes nas oficinas da pesquisa-ação desenvolvida na Escola Estadual Desembargador Regulo Tinoco o qual culminou na elaboração de indicadores focados na melhoria de processos dentro da instituição, alcançando, dessa forma, o objetivo principal proposto deste trabalho.

É possível apresentar dados quantificáveis e mensuráveis, que propiciem programas e projetos visando a melhoria e a eficácia dos resultados. Nesse sentido, a proposta de indicadores desse trabalho deve proporcionar uma mudança para a comunidade escolar estudada, para que isso ocorra, também é necessário contar com o apoio de toda a equipe de funcionários, professores, alunos e responsáveis. Nesse ponto a pesquisa-ação é instrumento de monitoramento das expectativas, de incentivo e direcionamento. Por isso, sua aplicação deve ser periódica e seus resultados devem ser anotados e monitorados juntamente com os demais indicadores, para que o gestor perceba o efeito das ações implementadas.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram detectados 10 fatores críticos de sucesso, no entanto por se tratar de indicadores foi necessário priorizar, o que não impede que sejam trabalhados, posteriormente, os outros fatores críticos sugeridos pela equipe.

Na análise dos dados da Matriz GUT foram selecionadas as três primeiras prioridades, respectivamente, “Disciplina dos alunos”, “Segurança na escola” e “Motivação dos alunos”, deu-se prosseguimento na definição das avaliações de desempenho e as proposições de melhorias pelos colaboradores na construção de indicadores. Na discussão dos resultados foram construídos alguns indicadores referentes a autoavaliação da motivação e disciplina dos alunos; monitoramento de frequência e aprovação dos alunos em cursos; controle do uso dos uniformes pelos alunos e monitoramento de câmeras de segurança; e uma **orientação do processo de ensino para aprendizagem de projetos para os alunos**.

Por fim, esta pesquisa possibilitou perceber que indicador aponta, mas não resolve um problema. A resolução do problema indicado por eles depende da atuação do gestor. A principal barreira a ser vencida na implantação dos indicadores é a falta de cultura de planejamento estratégico participativo com base na gestão pelas diretrizes, gestão por processos no modelo de gestão pela qualidade total.

Considerando que emergiram na pesquisa-ação dez fatores críticos de sucesso, mas nem todos foram desenvolvidos, sugere-se para possíveis estudos futuros, a criação de indicadores de desempenho para esses outros fatores para a resolução de todos os fatores críticos de sucesso. Bem como, a replicação desse estudo para outras escolas estaduais e municipais no Rio Grande do Norte, a fim de promover a busca pela melhoria contínua.

### REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da Qualidade Total na Educação**. Minas Gerais: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCISCHINI, Paulino G; FRANCISCHINI, Andressa S. **Indicadores de desempenho:** dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro; Alta Books, 2017.

DAFT, Richard L. **Administração.** (tradução Robert Brian Taylor). – São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações:** indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores no Setor Público. **Caderno de estudos,** São Paulo: n 21 may/aug, 1999. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/51413-9251/9990000200002>. acesso em 1 set 2018.

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Pedagogia dos projetos:** Uma jornada interdisciplinar rumo ao desenvolvimento das múltiplas inteligências. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2001.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total:** alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TROSA Sylvie. **Gestão Pública por Resultados:** quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

**Capítulo 2**

***GESTÃO DE PROCESSOS: A MELHORIA DOS PROCESSOS DO  
SETOR DE ESTATÍSTICAS VITAIS/DVS/SMS NATAL RN***

***Aldair Enízia Bezerra da Silva***

***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# GESTÃO DE PROCESSOS: A MELHORIA DOS PROCESSOS DO SETOR DE ESTATÍSTICAS VITAIS/DVS/SMS NATAL RN

*Aldair Enízia Bezerra da Silva\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## 1 INTRODUÇÃO

Os dados gerados pelos sistemas de informações são fundamentais para avaliar e monitorar as condições de saúde de uma população, fornecendo subsídios para fomentar políticas e programas, auxiliar a gestão na tomada de decisão, e para a reorganização das práticas nos serviços de saúde. Muitos são os instrumentos padronizados de monitoramento e coleta de dados na perspectiva de fornecer estas informações especificando cada vez mais a base territorial.

No âmbito da saúde, há a utilização de importantes fontes de dados, destacam-se os produzidos pelo Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos (SINASC) e pelo Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), que permitem, dentre outros aspectos, mensurar etapas do início ao fim do processo saúde.

No Brasil, estes dois sistemas SIM e SINASC foram criados pelo Departamento de Informática do SUS (DATASUS), Ministério da Saúde, para a obtenção regular de dados. O SINASC para possibilitar a captação de dados sobre natalidade e o SIM que reúne informações epidemiológicas referentes aos óbitos. A produção de estatísticas de natalidade e mortalidade, a construção dos principais indicadores de saúde, as análises estatísticas, epidemiológicas e sociodemográficas e o acompanhamento da evolução das séries históricas do SIM e SINASC permitem a identificação de prioridades de intervenção e há uma contribuição efetiva na melhoria da tomada de decisão do gestor.

---

\* Tecnóloga em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN/CNAT.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.



No Estado do Rio Grande do Norte são formuladas, coordenadas e garantidas a efetividade desta e de outras ações promovendo o acesso integral e humanizado em todos os níveis de atenção. É nesta esfera de governo que são avaliadas as estatísticas produzidas nas esferas municipais.

Uma das competências que à Secretaria Municipal de Saúde de Natal RN (SMS Natal) exerce é a de promover medidas de prevenção e proteção à saúde da população do Município, mediante o controle e o combate de morbidades físicas, infectocontagiosas, nutricionais e mentais. Esta competência pode ser observada no Setor de Estatísticas Vitais que compõe o Departamento de Vigilância à Saúde. É neste local, no município de Natal, em que estão instalados o SIM e o SINASC com o processo de coleta, armazenamento, recuperação e processamento de informação, que são sistemas de informação que têm como principal função transformar dados em informações úteis para o processo de tomada de decisões.

Considerando que todo órgão ou departamento possui processos que podem ser aprimorados a fim de oferecer melhores serviços públicos, a problemática que se configura é como seria possível identificar os principais gargalos que refletem na qualidade da informação no Setor de Estatísticas Vitais?

Nessa direção, o objetivo desta pesquisa é analisar os processos organizacionais do Setor de Estatísticas Vitais, do Departamento de Vigilância à Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Natal/RN, com o intuito de identificar possíveis pontos críticos no processo de trabalho do SEV; definir os processos críticos ou gargalos do SEV propiciando a redução do retrabalho; e propor planos de ação para potencializar as melhorias no Setor.

## 2 OS PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA

Muitas vezes a administração pública espelha-se no modelo de gestão privada, perdendo a perspectiva da realização da principal função: a social. Santos (2014) conceitua a Gestão Pública por precisar utilizar o planejamento, a organização, a direção e o controle de bens e interesses públicos em vista do bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço. Mesmo que não vise lucro, faz necessário observar a eficácia, a eficiência e a efetividade. E acrescenta um conceito sobre a

Administração Pública referindo-se a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo.

As diferenças percebidas entre gestão pública e privada nos aspectos políticos, organizacional e econômicos são bem nítidas quanto ao funcionamento e o resultado, bom ou ruim. Na gestão privada há autonomia na tomada de decisão para o funcionamento dentro da perspectiva de quem dirige, objetiva-se lucro, tem a concorrência e o foco é no bem privado. Na gestão pública a empresa pública sofre externamente influências, não mensura lucro, não existe concorrência e objetiva o bem-estar da população.

O processo administrativo é dividido em etapas: planejamento, organização, direção e controle. Planejamento diz o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios, mas precisa de uma boa organização, de uma coordenação adequada, do controle eficaz e dos fluxos ágeis e eficientes da comunicação (SANTOS, 2014).

Matias-Pereira (2008) cita que existem diferenças, em cada país decorrente do tipo de regime político, formação histórica e diferenças culturais, entre os objetivos e as estruturas administrativas especificando o modelo de gestão utilizado. O objetivo principal é viabilizar e garantir os direitos do cidadão melhorando a qualidade na prestação do serviço público.

Entender o contexto organizacional, as pessoas envolvidas e seus processos, ajudará o gestor a definir os melhores modelos e práticas, objetivando atender às necessidades da organização. Um dos maiores desafios do gestor, para agir com uma postura ética na administração pública é a superação do sentimento patrimonialista que envolve grande parte dos sujeitos da administração pública, ou seja, a confusão que existe entre o que é público com o privado (MILHOMEM FILHO, 2016).

A Constituição Brasileira de 1988 introduziu significativamente mudanças na forma de condução do processo orçamentário, pois o alinhou ao planejamento a instrumentos de gestão: o Plano Plurianual – PPA (planejamento de médio prazo que evidencia os programas de trabalho do governo para um período de quatro anos com diretrizes, objetivos, metas da administração, entre outras), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) (orienta a elaboração e a execução do orçamento anualmente), a Lei Orçamentária Anual (LOA) (viabiliza o plano de governo alocando recursos através de projetos, atividades e operações especiais), a Lei de Responsabilidade Fiscal do ano 2000 que estabelece, entre

outras coisas, regras que visam garantir o equilíbrio e o ajuste das contas públicas, a integração dos instrumentos e ratifica a necessidade de planejamento, controle, transparência e responsabilização.

Recentemente a agenda de modernização das finanças públicas, agregando questões gerenciais e de responsabilização da administração pública, prévio diagnóstico da gestão, modernização da administração pública e não imposição verticalizada, trabalho interativo entre União e os Estados e a aprovação da Lei de acesso à informação com o avanço na agenda de promoção a governança pública vem institucionalizando o Governo como um conjunto de poderes e órgãos constitucionais para um complexo de funções estatais na condução política dos negócios públicos (MATIAS-PEREIRA, 2017).

A globalização financeira, a integração de mercados, a ascensão da sociedade civil organizada e o crescimento em escala dos problemas têm tornado muito mais difícil à ação do governo, mas também tem sido um motivador de profunda reestruturação do setor público. Para responder a tais responsabilidades são necessárias políticas inovadoras de gestão que aumentem e fortaleçam as capacidades institucionais, tais como atuação em rede e construção de parcerias que visem garantir o alinhamento dos resultados aos macros objetivos, atentando para a transparência no encaminhamento dos interesses dos diversos grupos (CARNEIRO, 2010).

### **3 MELHORIA DE PROCESSOS: PLANEJANDO A MUDANÇA**

Para haver uma eficiência nas tarefas realizadas nas instituições, se faz necessário o uso de técnicas e instrumentos para entender e melhorar os processos críticos de trabalho. A estratégia só pode ser bem-sucedida através da definição dos seus processos organizacionais. Toda organização desenvolve diversas atividades que levam a produção de resultados.

De acordo com Barbará (2014), processos consistem em ações constantes e integradas para um fechamento produtivo característico e que gerem ao final produtos, serviços ou informações. Nessa linha, a gestão por processo se traduz como um objeto capaz de satisfazer as necessidades de seu cliente, como; ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização, facilitando também a interlocução e a atividade em todos os setores da instituição.

Dessa forma, “[...] todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional” (GONÇALVES, 2000, p. 6)

Entende-se, que todo o processo tem sua representação por fluxos de atividades ou eventos e os seus resultados dos sistemas em ação. Seu desenvolvimento contribui para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, proporcionando a melhor execução possível do sistema integrado.

Aperfeiçoar processos para as instituições é uma atividade básica para retribuir-se as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de trabalho e para manter o sistema produtivo competitivo (PAIM *et al.*, 2009).

Para um foco na melhoria e qualidade dos processos não depende somente de uma competência e vontade profissional, mas de uma série de fatores estratégicos que contribuam para uma mudança, por isso, a gestão de processos surge como uma forma consistente, tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, visando alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos.

Barbará (2014, p. 151), continua afirmando a importância da utilização dos processos:

Um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo do sistema de gestão da qualidade; ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização; facilita a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização.

Para Paim *et al.* (2009) a gestão de processos tem sido entendida também como forma de diminuição do tempo entre encontrar um problema de desempenho nos processos e a aplicação das soluções necessárias. Portanto, (p.26), “para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas”.

Ainda segundo Paim *et al.* (2009, p. 25) acerca de gerir processos:

Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia a dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade

de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si.

Para uma gestão mais eficaz é necessário a utilização de instrumentos, para que haja um trabalho contínuo, com constância de propósito, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, uma gestão baseada em fatos e valorizando as pessoas fará toda a diferença no resultado final da instituição.

Os processos segundo Barbará (2014, p. 157) permitem que os indivíduos das instituições: “a) Assumam mais responsabilidades; b) Adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho; e c) Empreguem melhores meios de comunicação”.

Com isso, permitindo mais foco nos processos desenvolvidos e conseqüentemente dirigindo seus recursos e esforços para um trabalho contínuo de melhorias, facilitando assim; o planejamento, a organização, a liderança, a comunicação e o trabalho em todos os setores da instituição.

A SWOT (termo em inglês que se refere a um conjunto de quatro palavras: “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats” que traduzidas significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização posicionando ou verificando a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. (MCCREADIE, 2008 *apud* SILVA *et al.*, 2011).

A análise de SWOT traz informações importantes para um diagnóstico identificando os pontos fortes e fracos da instituição e analisando as oportunidades e ameaças com as quais vai ter que lidar no ambiente externo. Potencializar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos, gerindo os dois de maneira inteligente, esse é um dos grandes desafios propostos para as instituições que optam em colocar em prática tais modelos de planejamento. As instituições utilizam como ferramenta para construção de um mapa situacional os quatro elementos, para que possa identificar a atual situação existente na instituição tanto no ambiente interno como no externo.

Paludo e Procopiuck (2011) definem o ambiente interno, como limitada, controlável e identificável. Os pontos fortes têm como principal característica as competências, fatores ou características positivas que a organização possui e que favorecem o cumprimento de sua missão, já os pontos fracos têm como fator principal as deficiências ou características negativas, mas que podem ser alteradas.

Ainda segundo Paludo e Procopiuck (2011), analisar o ambiente externo é a fase mais pertinente do planejamento estratégico, porque é quando as instituições são levadas a alcançar a eficácia pela identificação de oportunidades e ameaças que impactam em suas empresas.

Complementando a análise de SWOT, que proporciona a análise dos ambientes internos e externos, outra ferramenta que auxilia na formação de estratégias e muito importante na coleta de dados é a Matriz GUT, na qual proporciona a definição dos aspectos mais importantes.

A Matriz GUT faz a quantificação das informações, com isso, proporcionando melhor a definição dos processos críticos de trabalho e pontuando o grau de prioridade para ações de forma racional, levando em consideração a gravidade, urgência e tendência de um problema, permitindo escolher a melhor tomada de ação.

Segundo Grimaldi (1994 *apud* AGUIAR 2004), a técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões, sendo necessário separar cada problema por prioridade.

Uma outra ferramenta útil para iniciar um processo de melhoria é o desenvolvimento de planos de ação, que formulam e direcionam os objetivos para o alcance dos objetivos conhecida como 5W2H. Essa técnica é utilizada para a obtenção de resultados, no qual o gestor desenvolve um mapeamento das atividades a serem desenvolvidas. Segundo Silva et al. (2013 *apud* MARQUES, 2017), a ferramenta 5W2H atua como suporte ao planejamento, identificação de problemas e resolução de incidentes, tornando a solução menos complexa, porém com um grau elevado de eficácia.

Paludo e Procopiuck (2011) tratam da elaboração dessa etapa como forma de auxiliar na estruturação do plano e que de forma clara é possível estabelecer o que será feito; quem irá fazer; quando deve ser feito; onde deve ser feito; por que fazer (justificativa); qual método a utilizar para implementar o plano; e quanto irá custar. A coletânea dessas informações traduz em um mapa para o acompanhamento da execução.

O uso correto desta ferramenta possibilita o entendimento e o conhecimento dos processos nas instituições, pois proporciona uma melhor gestão nas mesmas e se bem aplicadas, funcionam de maneira eficiente e organizada, reduzindo as possibilidades de falhas (SILVA, 2013 *apud* MARQUES, 2017). A utilização de ferramentas como essas, tem a intenção da obtenção de resultados a longo prazo e definir as estratégias para serem alcançadas com o objetivo de tornar o resultado satisfatório.

Com isso, faz-se necessário a medição como forma de avaliar como qualificam ou quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas, para isso, o uso de indicadores de desempenho organizacionais são necessários para assegurar que todos os processos trabalhem em consonância para que as metas estipuladas sejam alcançadas.

Por fim, a utilização de indicadores, como um instrumento de gestão concede acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir, mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo, com isso, trazendo grandes contribuições para a instituição.

#### 4 METODOLOGIA

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser considerada exploratória e quanto aos seus procedimentos, o presente estudo pode ser classificado como documental e, ao mesmo tempo, também pode ser considerado um estudo de caso, pois se trata de uma coleta de dados para análise de prospecções de planos de ação.

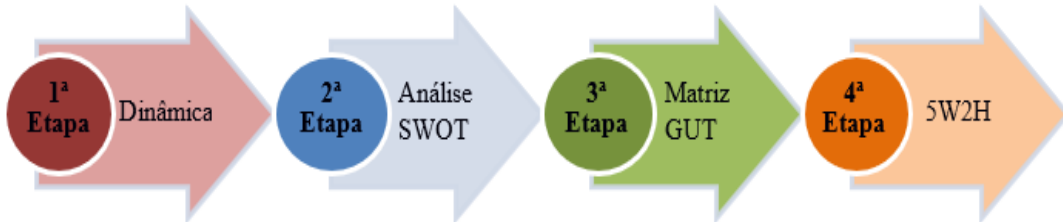
Trata-se de uma pesquisa-ação desenvolvida a partir da coleta dos dados levantados nas oficinas/reuniões realizadas no Setor de Estatísticas Vitais, previamente agendadas com os servidores e a gestão local, utilizando-se de ferramentas de gestão para compreender/diagnosticar o processo de trabalho. Inicialmente duas características distintas foram levadas em consideração: como a prática de uma atividade (o servidor pode receber uma ordem, mas o modo como alcança o resultado desejado fica mais por sua conta, de sua experiência e de suas ideias) e pelo tipo de decisão que a chefia toma (sobre o quê, como e quando fazer são informadas pelas concepções profissionais que se tem), sendo observado o que será melhor para o SEV.

O levantamento de dados foi acompanhando o seguinte esquema de atividades: início da pesquisa-ação em agosto de 2018 com a observação das atividades desenvolvidas e quem as desenvolvia; realização de diálogos com os dez servidores do Setor; aplicação da dinâmica de grupo através de perguntas e respostas; construção do diagnóstico organizacional com a elaboração de uma análise SWOT; realização da Matriz GUT para identificar os pontos apresentados através dos critérios gravidade, urgência e tendência; e desenvolvimento dos planos de ação 5W2H a fim de melhorar os processos críticos do SEV.



Esse processo pode ser verificado visualmente na Figura 1.

Figura 1 – Esquema de atividades realizadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Os participantes convidados para as oficinas foram: nova chefia do setor, técnicos de informação em sistemas, técnicas da vigilância de óbitos, codificadoras, arquivista, estagiários do curso de Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

O campo de estudo da presente pesquisa foi o Setor de Estatísticas Vitais (SEV) do Departamento de Vigilância à Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Natal, que é o setor no qual os dados da mortalidade e natalidade são utilizados para conhecer a situação de saúde da população e gerar ações visando à sua melhoria. As informações devem ser fidedignas e refletir a realidade, para tanto as estatísticas de mortalidade e natalidade são produzidas com base na Declaração de Óbitos e Declaração de Nascidos Vivos, as quais são captadas nas instituições de saúde do município e posteriormente inseridas pela equipe técnica no Sistema de Informação de Mortalidade (SIM) e Sistema de Informação de Nascidos Vivos (SINASC).

No SEV é desenvolvida a vigilância de óbitos que compreende o conhecimento dos determinantes dos óbitos maternos, infantis, fetais, de mulheres em idade fértil e com causa mal definida e a proposição de medidas de prevenção e controle. Para incorporar o uso da informação na adoção de medidas de prevenção dos óbitos evitáveis, por meio da melhoria da assistência e das ações de vigilância: identificar, investigar, analisar e monitorar os óbitos.

E os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos seguintes profissionais: a nova chefia do setor (Técnico em Saneamento) (moderadora); os quatro Técnicos de Informação em Sistemas (um Guarda de Endemias, um Agente Comunitário de Saúde, dois Agentes de Saúde); as Técnicas da Vigilância de Óbitos (uma Enfermeira e uma Agente de Endemias); as Codificadoras (uma Técnica em Enfermagem e uma Agente de Endemias);

o Arquivista (Agente de Endemias); e os dois estagiários do curso de Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

No tocante as entrevistas foram semiestruturadas realizadas de forma dinâmica e espontânea, a fim de alcançar as contribuições para a identificação dos problemas e o desenvolvimento dos planos de ação, que permitirão direcionar as atividades desenvolvidas para execução das estratégias, planejamentos e tomadas de decisão inerentes às necessidades da instituição oferecendo melhores condições para alcançar o resultado desejado.

## **5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E MELHORIA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DO SEV**

Para o levantamento dos problemas críticos é essencial um diagnóstico da situação vivenciada pelo Setor e essa etapa foi iniciada em agosto de 2018, com a observação das atividades desenvolvidas e quem as desenvolviam. Na sala do SEV no DVS realizou-se o primeiro encontro através de uma dinâmica: musicalizando o SEV para conhecer a equipe e entender o serviço. De forma interativa foram realizados vários diálogos com os técnicos que atuam e/ou atuavam naquele local e construído um entendimento inicial dos processos existentes.

Outros diálogos foram realizados com os servidores do Setor; o primeiro com o chefe que teve como objetivo primário conhecer o serviço, compreender os processos envolvidos e avaliar as necessidades emergenciais do Setor. No decorrer das conversas foram observados pontos em que o setor necessita de melhorias; foram eles: definição de atribuições, conhecimento limitado e fragilidade DOs e DNVs. Diante do resultado, buscou-se entender o significado de tais conceitos através da visão dos outros envolvidos na dinâmica; para isso foram realizadas as seguintes perguntas a todos os participantes: “O que seria desinteresse em busca de conhecimento?”, “Qual a sua visão sobre a não valorização dos trabalhos do Setor?” e “Como você vê a questão da falta de completude nas DOs e DNVs?”

As respostas foram construídas de forma coletiva, no qual cada um colocava o que compreendia e percebia e, desta maneira, obteve-se as seguintes definições:

### Reconhecimento:

“A pessoa está desestimulada no trabalho, não vê "vantagem" em buscar o conhecimento. Se pergunta: pra quê? Se nunca sou reconhecido, só exigido, só criticado?”.

“Vê pessoas totalmente descomprometidas, irresponsáveis serem lembradas para cursos e promoções e se sente desconsiderado.” “Não é dado retorno ao servidor do que o seu trabalho impactou.” “O que o SEV faz não é visto na mídia, não dá IBOPE.”

Conhecimento:

“Também tem a ver com o desconhecimento do próprio trabalho e sua relevância”. “E alguns também não conseguem enxergar essa importância ou isso não tem valor pra ele porque não se identifica com o que faz.” “Nós brasileiros não valorizamos a informação.” “Os gestores não vêm a informação como instrumento de gestão, de planejamento. “Há outros interesses.” “E é cultural mesmo.”

Completude:

“Além do mais, trabalhamos em nossas "caixinhas". O que o outro setor faz não se mistura com o que eu faço. Aliás até dentro do mesmo setor esse elo é difícil.” “O serviço é fragmentado. Descontinuado.” “Precisamos dar outra roupagem e ficar tal camelô para "vender" nosso produto.” “Mas isso é perfeitamente possível, na minha visão, pelo mesmo motivo de cima: os profissionais que preenchem DNV e DO nem foram bem treinados, nem valorizam o documento.” “Então, deixar itens em branco ou inconsistentes, não é nada demais para eles. Não têm ideia da importância e nem estão interessados em entender. A assistência é o que vale. Registrar em prontuários, fichas, formulários? Bobagem. Não temos tempo para isso. Registra-se de qualquer jeito para cumprir uma exigência.”

A partir das definições coletadas, elaborou-se um quadro (Quadro 01) com as explicações, que foram observadas dentro de um consenso obtido através das respostas dos entrevistados.

Quadro 01 – Definição dos dados coletados durante as entrevistas

<b>Conhecimento</b>	<i>Reconhecimento do próprio trabalho e sua relevância através do retorno ao servidor do que o seu trabalho impactou.</i>
<b>Completude</b>	<i>Não deixar itens em branco ou inconsistente nas declarações.</i>
<b>Reconhecimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pessoal</b></li><li>• <b>Coletivo</b></li></ul>	<i>Ser reconhecido sem exigências, mas com críticas construtivas. Ser visto na mídia.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados durante as entrevistas, bem como à disponibilidade dos envolvidos no processo, foram essenciais para os resultados obtidos nas etapas seguintes da pesquisa.

Definidos os pontos de melhoria na visão dos principais atores organizacionais e definido o significado desses pontos, definição de atribuições, conhecimento limitado e reconhecimento do Setor, o passo seguinte no diagnóstico organizacional foi a elaboração de uma análise SWOT.

Dentro do diagnóstico organizacional foi realizada a segunda oficina que aconteceu na sala de reuniões do prédio do Departamento de Vigilância à Saúde – DVS. Para não comprometer as atividades desenvolvidas no setor, as oficinas foram previamente marcadas, sendo solicitada a confirmação da participação dos envolvidos.

No início da oficina a apresentação foi marcada pela exposição do organograma da instituição, situando todos em que lugar os mesmos se encontram. Depois foi apresentado o resultado obtido através dos diálogos diários ocorridos anteriormente, o conteúdo foi exposto através de slides. Em seguida, buscou-se apresentar de forma clara o objetivo da análise de SWOT, ou seja, fazer em conjunto uma investigação sobre os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) do SEV. Nesse contexto, Paludo e Procopiuck (2011) afirmam que a análise SWOT faz parte de um diagnóstico e tem por finalidade apontar os pontos fortes e fracos da instituição e com isso analisar as oportunidades e ameaças, com as quais terá que ocupar-se no ambiente externo.

Dentro da oficina, foram realizadas algumas atividades: na primeira delas os participantes receberam uma folha de papel com um quadro no qual puderam escrever o levantamento do que para eles seriam os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, como solicitado na semana que antecedia o encontro.

Diante da finalização da atividade, foi solicitado que cada participante fosse lendo o que havia escrito e alimentando o quadro que estava projetado. Após a última leitura, a análise SWOT ficou concluída com o que para eles seriam os pontos fracos e fortes do Setor, para que após se realizasse a relação de todos os pontos abordados, conforme Quadro 02.

Quadro 02 – SWOT: Análise desenvolvida pelos participantes

<b>FORÇA</b>	<b>FRAQUEZA</b>
<i>Assiduidade</i> <i>Compreensão e ajuda no trabalho</i> <i>Compromisso</i> <i>Definição das atribuições e potencialidades</i> <i>Diálogo</i> <i>Disciplina e vontade de fazer</i> <i>Equipe aberta a novos conhecimentos e atitudes</i> <i>Flexibilidade</i> <i>Igualdade para todos</i> <i>Interação com a equipe</i> <i>Organização</i> <i>Reconhecimento e valor do setor</i> <i>Responsabilidade</i> <i>Socialização do conhecimento</i> <i>Troca de experiências</i> <i>União da equipe</i> <i>Valorização de cada um de acordo com seu potencial</i>	<i>A não definição das atribuições dos setores</i> <i>A não valorização do setor</i> <i>Conhecimento limitado</i> <i>Desinteresse em busca de conhecimento</i> <i>Equipamentos ultrapassados</i> <i>Equipe pouco qualificada</i> <i>Espaço físico</i> <i>Esquecer a importância do trabalho</i> <i>Falta de completude nas informações da Declaração de Óbito (DO) ou Declaração de Nascido Vivo (DNV)</i> <i>Falta de estratégia</i> <i>Falta recursos humanos</i> <i>Fragilidade na comunicação entre os setores</i> <i>Gratificação</i> <i>Inexistência de intervalo na digitação</i> <i>Móveis inadequados</i> <i>Pouco conhecimento sobre o que faz e porque faz</i> <i>Salas muito frias</i> <i>Trabalho não reconhecido</i>
<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<i>“Novas” parcerias (DAB, DAE, SESAP)/</i> <i>Capacitações acessíveis</i> <i>Cursos</i> <i>Equipamento com tecnologia</i> <i>Incentivo das chefias nas qualificações</i> <i>Nova chefia</i> <i>Proposta integrativa de trabalho</i> <i>Qualificação da equipe</i> <i>Reciclagem</i> <i>Repasse para o grupo dos treinamentos</i> <i>Reuniões técnicas</i> <i>Troca de experiências</i>	<i>Aposentadoria/saúde dos servidores</i> <i>Dificuldades na escrita da Declaração de Óbito (DO) ou Declaração de Nascido Vivo (DNV)</i> <i>Equipe desmotivada</i> <i>Falta de implantação de gratificação</i> <i>Falta reconhecimento</i> <i>Jornada de trabalho</i> <i>Mais ônus que bônus</i> <i>Mudança da gestão</i> <i>Mudanças políticas nos cargos de chefia</i> <i>Não tem benefícios</i> <i>Remanejamento por falta de incentivos</i> <i>Situação precária do SUS</i> <i>Valorização do profissional no exercício</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o término da oficina, cada participante escolheu pelo menos um dos pontos abordados na ação e realizaram uma discussão acerca do assunto. Por fim, foi realizada uma elucidação prévia do que seria abordado na próxima etapa do processo, que seria uma nova oficina utilizando a ferramenta Matriz GUT.

O agendamento para a oficina seguinte foi marcado, levando em conta a disponibilidade dos servidores, buscando assim, a participação efetiva dos presentes.

O desenvolvimento da oficina seguinte foi realizado através da análise do material recolhido na análise de SWOT, no que o pesquisador fez a separação e o levantamento dos pontos propostos naquela atividade.

Na análise desenvolvida verificou-se uma compatibilidade em alguns pontos apresentados nas informações. Para que o trabalho pudesse ser desenvolvido de forma

mais objetiva, houve uma separação dos itens, de forma a priorizar o que estava ligado diretamente ao setor, ou seja, aquilo que poderia ser resolvido em um primeiro momento dentro do próprio SEV; deixando em segundo plano o que não dependia diretamente do setor.

Para a definição dos processos críticos foi utilizada a ferramenta GUT que tem como objetivo identificar os pontos apresentados pelos envolvidos, priorizando dessa forma os problemas através de alguns critérios como; gravidade, urgência e tendência, para assim, tratá-los posteriormente. Essa técnica foi utilizada no processo através de oficina que aconteceu na sala de reuniões do prédio do Departamento de Vigilância a Saúde (DVS).

No primeiro momento foi realizada uma explanação elencando os principais tópicos da oficina realizada anteriormente (SWOT); servindo, dessa forma, como base para o desenvolvimento da oficina matriz GUT, complementando-se assim uma a outra. Esse processo ocorreu tendo em vista que ambas podem analisar os ambientes internos e externos da organização.

Após as considerações iniciais, foi disponibilizada uma lista com os pontos apresentados pela análise de SWOT. Posteriormente, foi solicitado que os tópicos fossem pontuados pelo grupo, através de consenso prévio entre os participantes, levando em consideração a gravidade, urgência e a tendência dos problemas.

A partir das notas atribuídas pelos participantes foi elaborada uma tabela discriminando os resultados obtidos através do cálculo de multiplicação entre as três variáveis (gravidade, urgência e tendência). Como resultado final obteve-se a prioridade dos problemas à serem solucionados conforme Quadro 03. Essa estratégia foi utilizada de forma a facilitar a escolha de quais planos de ação devem ser construídos primeiro.

Quadro 03 – Notas atribuídas na Matriz GUT

Atividades	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Valorização do Setor	5	4	5	5x4x5	100
Busca por conhecimentos	4	4	4	4x4x4	64
Compleitude das Declarações	4	4	4	4x4x4	64
Melhorar o espaço físico	4	4	3	4x4x3	48
Reconhecimento pessoal/ gratificação	3	2	3	3x2x3	18
Fragilidade na comunicação entre os setores	3	3	1	3x3x1	9

Fonte: Dados da pesquisa.



Conforme o resultado da matriz GUT, os problemas a serem priorizados foram a valorização do Setor, a busca por conhecimentos e a completude das declarações.

Ao final da oficina, foi realizada uma breve explicação a respeito da próxima e última etapa da proposta de melhoria dos processos que foram a elaboração dos planos de ação – 5W2H, para cada uma das três atividades a serem priorizadas no SEV.

Para a melhoria dos processos uma ferramenta útil é o plano de ação com o uso da ferramenta 5W2H, que é desenvolvida através da construção de planilha de controle e execução de atividades e tem como objetivo detalhar os pontos prioritários para a implementação das ações.

A oficina para o desenvolvimento da ferramenta de planos de ação foi desenvolvida através dos três primeiros resultados obtidos na oficina da matriz GUT, ou seja, os problemas que necessitam de prioridade na resolução. A partir destes, criaram-se três planos de ação (valorização do Setor, busca por conhecimentos e a completude das declarações), cada um contendo três pontos a serem trabalhados

Cabe ressaltar que esse trabalho promoveu uma maior motivação na equipe, que foi visível a partir da grande presença nas oficinas. As atividades desenvolvidas em conjunto elevam a moral dos colaboradores e já funciona como um dos primeiros pontos para o processo de mudança necessário para a melhoria de um processo organizacional.

Os planos de ação desenvolvidos para cada uma das três questões levantadas respectivamente trabalham as questões: Valorização do Setor, Busca por conhecimentos e Completude das declarações.

Para a valorização do setor as ações que poderão reverter a situação foram os encontros intersetoriais (nas reuniões colegiadas dos setores existentes no departamento apresentando os indicadores); reuniões externas em setores afins (convidar os núcleos distritais e outros setores da secretaria para a apresentação dos dados indicando as dificuldades existentes) e exposição periódica dos dados alimentados em fóruns (encontros promovidos pela secretaria estadual de saúde com todos os técnicos envolvidos na demanda).

No plano de ação referente a busca por conhecimentos destaca-se o encontro setorial (reuniões internas periódicas para o retorno de informações coletadas); construção de um boletim informativo que apresente os dados estatísticos no intuito de provocar ações preventivas; e treinamento e formações externas que favoreçam a participação de todos os técnicos do Setor.



Para que a completude das declarações seja algo que desperte para que se tenha dados próximos ao real, foram sugeridas três ações que já acontecem na dinâmica do trabalho, as comissões de óbitos são reuniões pré-agendadas com todos os profissionais envolvidos no atendimento daquele usuário que faleceu dentro ou fora dos estabelecimentos de saúde; as reuniões técnicas que é um encontro sugerido pelo setor para a troca de conhecimentos relacionados ao fluxo do atendimento; e as visitas informativas às instituições formadoras como atividades rotineiras de encontros entre os profissionais e os estudantes.

O plano de ação 5W2H foi desenvolvido de forma a atender o objetivo da pesquisa, ou seja, melhorar os processos críticos do SEV. Para isso, os resultados da ação foram apresentados a diretora do Departamento de Vigilância à Saúde, não para impor uma ação imediata, mas de forma a nortear os caminhos a serem seguidos; através da elucidação de aspectos como áreas que necessitam ser priorizadas, reconhecimento de novas possibilidades dentro do setor e a necessidade de sair das “caixinhas” e ou “zonas de conforto”.

Diante dos resultados constatou-se uma confluência entre as necessidades de melhorias do setor, através da entrevista realizada no primeiro momento da aplicação da pesquisa e as oficinas, realizadas nos momentos posteriores. Essa convergência pôde ser observada através da primeira coleta de informações que pontuou como uma das principais necessidades a valorização do Setor, o conhecimento técnico da equipe e a fragilidade no preenchimento das declarações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou, de forma geral, analisar os processos organizacionais do Setor de Estatísticas Vitais, do Departamento de Vigilância à Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Natal/RN. Para atingir tal escopo, foram definidas as particularidades da gestão pública, citadas as características dos modelos de condução da administração pública presentes no Estado Brasileiro e destacada a necessidade de serem priorizadas a gestão de processos. Em seguida, caracterizou-se a saúde pública, a evolução dos modelos de saúde no mundo e no Brasil, com enfoque nas particularidades, princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS), nas garantias constitucionais e formas de organização. Em conseqüente adentrou-se às definições de estrutura organizacional,

tomada de decisões, processos e métodos de avaliação (análise SWOT, matriz GUT, ferramenta 5W2H). De maneira mais específica, foram identificados os pontos críticos no processo de trabalho do SEV, a partir de dinâmica coletiva com os servidores da organização e questionamento direto; em ato contínuo, foram definidos os processos críticos, os gargalos que envolvem os processos de trabalho do SEV e que levam ao processo de retrabalho, com auxílio da análise SWOT e matriz GUT e, por fim, foram propostos planos de ação para otimizar os processos do setor analisado, por meio da ferramenta 5W2H.

A ideia de reorganização dos processos de trabalho, desenvolvimento de conhecimento, interação na equipe, conhecer o serviço em sua totalidade e não apenas parte dele permite que seja observada a melhoria no processo da execução das ações inerentes ao Setor.

Com relação aos resultados obtidos, apurou-se que os processos organizacionais do setor analisado estão sujeitos às pressões causadas pela globalização, bem como as mudanças com relação às demandas de produtos e serviços e as inovações.

No tocante aos pontos críticos no processo de trabalho, identificou-se que os elementos positivos foram bem ressaltados pela equipe, como sendo as relações interpessoais, a disponibilidade de material, a qualidade técnica; e os pontos negativos na visão deles são a falta de comunicação interna, a falta de ferramenta de gestão para o gerenciamento das atividades e servidores internos que não acreditam no trabalho.

No que tange aos processos críticos ou gargalos, na análise SWOT constatou-se que o reconhecimento do próprio trabalho e sua relevância, a não definição das atribuições e conhecimento limitado do servidor, a falta do retorno ao servidor do que o seu trabalho impacta, o desenvolvimento das atividades sem exigências e as críticas não construtivas foram os pontos observados. Isto confirmado quando se depara com os pontos priorizados na matriz GUT que foram a valorização do Setor, a busca por conhecimentos e a completude das declarações.

A fim de contribuir para a melhoria dos processos críticos identificados, formulou-se como planos de ação, a partir da ferramenta 5W2H trabalhar as questões: Valorização do Setor através de encontros intersetoriais do DVS; reuniões externas em setores afins; exposição periódica dos dados alimentados em fóruns; Busca por conhecimentos com encontros setoriais, boletins informativo, treinamentos e formações externas e

Completude das declarações fazendo uso das comissões de óbitos, reuniões técnicas nos setores afins, Visitas informativas às instituições formadoras.

Assim, pode-se concluir que o Setor de Estatísticas Vitais/DVS/SMS Natal/RN desempenha um importante serviço dentro da dinâmica de saúde, uma vez que fornece dados estatísticos importantes que auxiliam e subsidiam a construção de indicadores sanitários. Todavia, em virtude da deficiência no número de servidores, falta de capacitação permanente da equipe, imprecisão na captação de dados por preenchimento insatisfatório de fichas e documentos o processo de trabalho se torna ineficiente, demandando retrabalho para a obtenção e completude dos dados.

Para futuras pesquisas sugere-se que o levantamento realizado se torne base para diagnosticar e melhorar a gestão dos processos no Setor, através principalmente da correção dos fatores que impedem a satisfatória coleta de dados. Essas pesquisas devem envolver um sistema para, considerando os pontos identificados por este trabalho, permitir a estruturação de ferramentas de capacitação permanente do material humano – equipe responsável pelo recolhimento dos dados – o que refletiria na melhoria na eficiência do setor, com o conseqüente aumento da precisão das informações colhidas.

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, Paulo Celso Gonçalves. **Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Industrial) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2004.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistemas de Informações sobre Mortalidade (SIM) e Nascidos Vivos (Sinasc) para os profissionais do Programa Saúde da Família**. 2. ed. rev. atual. – Brasília/DF: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: <http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2015/agosto/14/sistemas-informacoes-sim-sinasc.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais nºs 1/1992 a 90/2015, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão nºs 1 a 6/1994. 48. ed. Brasília/DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/15261/constituicao\\_federal\\_48ed.pdf?sequence=94](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/15261/constituicao_federal_48ed.pdf?sequence=94) Acesso em: 20 nov. 2018.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública**: o papel estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

MARQUES, Lidiane Gomes da Silva. **Gestão de Processo**: O caso da DIPMAD IFRN EaD. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) – Diretoria Acadêmica de Gestão e Tecnologia da Informação – Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILHOMEM FILHO, Lourival. **Gestão Pública Contemporânea**: O Modelo de Gestão da Universidade de Brasília. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, Augustinho V.; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento Estratégico: Referencial Teórico, Conceitual e Prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Andrea Aparecida da et. al. A utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. *In.*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Resende. Disponível em: [http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255 .pdf](http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf). Acesso em: 29 nov. 2018.

**Capítulo 3**  
**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA  
ACADÊMICA DA DIATINF IFRN CNAT**

***Fernando Pedro Ferreira de Abreu Júnior***

***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

***Jássio Pereira de Medeiros***

# QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA ACADÊMICA DA DIATINF IFRN CNAT

*Fernando Pedro Ferreira de Abreu Júnior\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

*Jássio Pereira de Medeiros\*\*\**

## 1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento de uma sociedade cada vez mais exigente em relação à prestação de serviços de qualidade faz com que organizações contemporâneas se preocupem cotidianamente em satisfazer as necessidades dos usuários com serviços adicionais, identificando e monitorando suas expectativas. Tal mudança em atitude ocorreu, principalmente, com o advento da globalização e do desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI). Essa visão passou a ser um elemento de forte diferencial competitivo e peça fundamental para aquelas organizações que almejam se manter diferenciadas.

Qualidade do serviço público ainda é considerado um tema que precisa de muita discussão, que aos poucos vem conquistando o interesse de muitos estudiosos, pesquisadores e do próprio governo. Já existe uma questão de consenso entre estudiosos e os próprios gestores públicos, que nessa nova conjuntura social, a busca por uma prestação de serviços de qualidade, não é mais exclusividade do setor privado; o setor público (administração pública) percebeu que a sociedade vem mudando nos últimos anos, devido ao aumento da informação e do conhecimento, e que passou a exigir melhor qualidade na prestação de serviços do setor público, como exige do setor privado.

Em função de todos esses aspectos, o usuário tornou-se mais consciente dos seus direitos, exigindo mais das organizações e optando por aquelas que ofereçam melhores serviços, e para que isso aconteça é necessário à adoção de uma administração pública gerencial e eficiente no controle dos resultados.

---

\* Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\*\* Professor Doutor do curso de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.



Diante desse novo quadro, o usuário passou a ser mais respeitado e valorizado pelas organizações, o que fez com que essas realizassem mudanças em suas diretrizes, como a conscientização dos funcionários em dedicar maior atenção no atendimento aos usuários; o aprimoramento da tecnologia; e o constante desenvolvimento nas áreas estratégicas.

Portanto, uma abordagem na qualidade do serviço prestado pelo setor público abre espaço para o trabalho proposto: Qual a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da Diretoria Acadêmica de Gestão e Tecnologia da Informação, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande Norte, Campus Natal-Central, segundo a ótica dos alunos?

Nessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos alunos-usuários sobre a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da DIATINF, do IFRN CNAT.

## 2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para Campos (2004) qualidade é tudo aquilo que satisfaça, de maneira confiável, acessível e com segurança às necessidades do usuário. Ainda conforme Juran (1991, p. 15) qualidade é

A totalidade das características de um produto ou serviço relacionados com sua habilidade em satisfazer uma determinada necessidade. No que diz respeito à qualidade dos produtos manufaturados, ela é determinada principalmente pela qualidade do projeto e pela qualidade de fabricação.

Portanto, no atual momento em que se encontra o mercado, no qual os clientes não são facilmente satisfeitos, a qualidade passou a ser um bem imprescindível, passando a ser condição de preexistência da própria empresa. Contudo, pode se definir que a qualidade está ligada intimamente às experiências individuais de cada um, podendo variar de indivíduo para indivíduo, no qual as organizações procuram se manter atualizadas, para que seu produto ou serviço atenda a específicas necessidades dos consumidores.

A administração pública precisa se adaptar a essas novas transformações para não ficarem obsoletas. É preciso transformar processos burocráticos em processos melhores e mais flexíveis. Contudo, esta mudança só ocorrerá se as pessoas envolvidas se

comprometerem inteiramente com o processo, disseminando por toda a organização o conceito de qualidade.

As mais variadas organizações, no início da década de 80, começaram a debater sobre a qualidade para o setor de serviços, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, buscando uma definição que envolvesse as expectativas e as percepções dos usuários de serviços com as estratégias organizacionais (GUMMESSON, 1994). De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade em serviços pode ser conceituada como sendo a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes.

Acrescentando a discussão, Denton (1990) cria o termo “qualitatividade”, que significa produtividade com excelência, cujo nível de qualidade é incentivador da satisfação dos clientes e do sucesso do negócio, pois as empresas prestadoras de serviços para se manterem competitivas no mercado devem se preocupar com a qualidade, para não serem “engolidas” pelos concorrentes.

De acordo com Johnston e Clark (2002), a qualidade do serviço é usada com diferentes significados porque para alguns gestores isso significa identificar o tratamento fornecido ao cliente. Para outros pode ser o resultado e a experiência do serviço que o cliente recebe. E pode inclusive ser definido como a satisfação, que envolve a impressão relativa da empresa, dos seus serviços e da qualidade entregue.

Provavelmente, a percepção positiva ou negativa sobre a qualidade de um serviço vai depender de uma satisfação pessoal. Daí a importância de o prestador de serviço conhecer as expectativas de seus clientes, para que então se esforce em melhorar a qualidade do serviço entregue. Assim sendo, as organizações devem procurar por mecanismos de melhoria contínua de seus produtos e serviços, justificados pelas necessidades e expectativas ilimitadas dos consumidores.

Assim, entende-se que os serviços devem ser regidos levando em consideração as expectativas geradas pelos clientes sobre a qualidade ofertada. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2002) a satisfação do cliente com a qualidade do serviço depende do nível de atendimento do serviço prestado e da expectativa do serviço esperado. Quando os consumidores verificam que o serviço realizado ultrapassa o almejado, então a qualidade é extraordinária. Quando não se atende as expectativas, o serviço não presta e a qualidade passa a ser questionada. Já se a expectativa é consolidada pelo serviço realizado, então a qualidade é aceitável.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foram os pesquisadores pioneiros a desenvolver um modelo específico capaz de avaliar essa qualidade do serviço de uma organização com as necessidades da qualidade do serviço de usuário, conhecido como “Modelo Gap”. Ele avalia a diferença entre as expectativas dos usuários em relação aos serviços oferecidos e as percepções do desempenho. As lacunas do modelo são baseadas nos cinco gaps, que são: *Gap 1* = discrepância entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes; *Gap 2* = discrepância entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) para atender às expectativas dos consumidores; *Gap 3* = discrepância entre as normas e especificações (padrões) e o serviço efetivamente fornecido ao usuário; *Gap 4* = discrepância entre o serviço realmente prestado e aquilo que é comunicado ao usuário; e *Gap 5* = discrepância entre o serviço prestado e o serviço percebido, sendo a resultante final em função dos outros quatro gaps (lacunas).

A principal causa da deficiência do serviço, percebida pelos autores do modelo dos gaps, foi o resultado da diferença entre as expectativas e percepções dos usuários em relação a qualidade do serviço ofertado. Nesse modelo, a maioria dos fatores que geram os referidos gaps ocorre internamente, e, portanto, podem ser controlados por meio da gestão eficaz da empresa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), propuseram um instrumento de mensuração da qualidade em serviços que é conhecida como Escala SERVQUAL. O modelo (ou escala) é constituído por 22 itens que compõem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade: confiabilidade, receptividade, segurança, aspectos tangíveis e empatia. Esse modelo é desenvolvido a partir de um questionário que é composto por duas partes, sendo que uma faz referência à expectativa do cliente e a outra à sua percepção da qualidade do serviço prestado. Então a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) agrupam as dimensões da qualidade em ordem decrescente de importância: 1ª *confiabilidade* - é a habilidade de prestar um serviço conforme o prometido com confiança e de forma correta; 2ª *sensibilidade* - é a disposição em ajudar os clientes, fornecendo prontamente os serviços e auxiliando os usuários em

resolver os problemas da forma mais eficiente possível; 3ª *segurança* - é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, transmitindo confiança; incluindo características como: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente; 4ª *empatia* - é demonstrar interesse e atenção individualizada aos clientes; 5ª *tangibilidade* - corresponde a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

A percepção da qualidade não é um conceito unidimensional. Os clientes normalmente levam em conta as cinco dimensões apresentadas anteriormente para avaliar a qualidade de um serviço. Quanto mais dimensões forem atendidas e com maior proximidade à expectativa do cliente, maior será a percepção de que os serviços recebidos possuem qualidade (KOTLER, HAYES, BLOOM, 2002).

De acordo com Parasuraman, Zeithanl e Berry (1995) ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, a confiabilidade é o principal fator que os clientes consideram. Uma empresa irá abalar sua relação de confiança com o cliente quando se descuidar ao prestar o serviço, cometer pequenos erros evitáveis ou ao deixar de cumprir o prometido com o consumidor.

Na avaliação da qualidade dos serviços ofertados pelas organizações, seja ela externa, ou internamente, tem sido amplamente utilizada a ferramenta SERVQUAL. É crescente a utilização dessa ferramenta para a avaliação da qualidade no ensino superior no Brasil. Ao se estudar uma secretaria acadêmica percebe-se que a qualidade dos processos administrativos e acadêmicos está ligada intimamente a oferta de um ensino de qualidade, de uma infraestrutura adequada, de funcionários comprometidos, de um corpo docente capacitado e de uma direção competente.

### 3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM SISTEMAS EDUCACIONAIS

A experiência, nos últimos anos, tem constatado que uma educação de qualidade não pode ser obtida através de sistemas educacionais burocratas e centralizadores, preocupados com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas (RIBEIRO, 2003).

Na atualidade, o ensino tem sido progressivamente reconhecido como uma indústria de serviços e, como um setor, deve se esforçar em identificar as expectativas e as percepções de seus principais clientes, que são os alunos (CHENG; TAM, 1997).

A busca pela qualidade dos serviços educacionais implica em investir no potencial das pessoas envolvidas no processo de ensino, em inovações tecnológicas, em aperfeiçoar projetos educacionais, implementação de novos cursos, entre outros, atendendo aos anseios do mercado consumidor, que são os estudantes.

A qualidade dos serviços em uma Instituição de Ensino deve ser avaliada comparando o grau de adequação entre as expectativas do cliente (aluno, sociedade e governo) e a percepção deles em relação aos serviços prestados. Assim, a qualidade é classificada conforme o grau de satisfação com o serviço.

A avaliação pode ser vista como um mecanismo de indução à melhoria, sempre que haja divulgação dos resultados aos interessados e que estes pressionem às instituições a se aperfeiçoarem ou buscarem um melhor desempenho (OLIVEIRA et al, 1999).

Para Bandeira et al. (1999), a avaliação do ensino pode ser utilizada como ferramenta de mudança, fortalecendo um padrão de política educacional e contribuindo para o desenvolvimento da instituição. Mas, para que isso aconteça é importante que tanto as avaliações internas quanto as externas se submetam a parar para discutir, refletir e analisar seus resultados.

Torres (2011, p. 30) destaca ainda que

Para que a qualidade dos serviços educacionais seja alcançada é importante que as instituições de ensino possam entender primeiramente as necessidades, desejos, anseios e expectativas dos alunos, bem como compreender o que se pode melhorar em seu processo de prestação de serviços. Dessa forma, a qualidade se tornará um consenso, um elo que unirá, de um lado, aqueles que têm algo a oferecer ao mercado de bens e serviços e, de outro, aqueles que vão ao mercado de bens e serviços satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas.

Uma Instituição de Ensino deve possuir um programa de qualidade em seu processo educacional, para se ter um retorno dos pontos fracos e fortes existentes, estimulando uma cultura de qualidade, por meio da participação, integração e trabalho em equipe, visando sempre novos padrões de qualidade na educação, no qual permitirá oferecer ao mercado de trabalho profissionais mais bem qualificados, preparados e capacitados (TORRES, 2011).

Sendo assim, o instrumento de avaliação utilizado neste estudo foi o modelo SERVQUAL no qual visa compreender as expectativas e as percepções de qualidade dos alunos, com relação aos serviços prestados pela secretaria acadêmica da DIATINF.

#### 4 METODOLOGIA

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, este trabalho é classificado como exploratório e descritivo, do tipo *survey*. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, se enquadra como estudo de caso, já que preserva os estudos em um objeto restrito e descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (GIL, 2002).

Quanto a forma de abordagem, utiliza-se a pesquisa quantitativa, pois os dados foram obtidos por meio de questionário. Esse instrumento de coleta de dados foi baseado nas dimensões do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), adaptado para o público a que se destina, a fim de que os mesmos avaliem os atributos oferecidos pela Secretaria Acadêmica da DIATINF, conforme as cinco dimensões da qualidade em serviços, isto é, confiabilidade, tangibilidade, segurança, empatia e sensibilidade.

O questionário foi elaborado em duas partes composta de 22 itens cada uma. A primeira parte aborda a expectativa da qualidade dos serviços da Secretaria Acadêmica da DIATINF e a segunda parte analisa a percepção sobre a qualidade dos serviços. As suas escalas variam entre 1 e 5. Na qual o valor 1 é definido como baixo, totalmente dispensável, inadequado ou discordo totalmente, variando até o valor 5, que é considerado alto, imprescindível, adequado e que concorda totalmente.

Para este trabalho, as médias 1, 2 e 3 dos questionários sobre a qualidade das percepções foram consideradas insuficientes. Já as médias 4 ou 5 foram consideradas as ideais e que evidenciam a qualidade dos serviços avaliados.

Este estudo procedeu a um levantamento através da aplicação de questionário para uma população de 1058 alunos matriculados nos Cursos Técnicos de Nível Médio e Tecnológico ofertados pela DIATINF, distribuídos em seus sete cursos disponíveis, com a seguinte composição: 204 alunos matriculados em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, 94 alunos matriculados em Comércio Exterior, 175 alunos matriculados em Gestão Pública, 143 alunos matriculados em Redes de Computadores. Já nos cursos técnicos são: 152 alunos matriculados em Administração, 147 alunos matriculados em Informática para Internet e 143 alunos matriculados em Manutenção e Suporte em Informática, para o período letivo 2016.1.

Considerando que o universo é finito e seguindo o direcionamento de Gil (2002) que para alcançar um coeficiente de segurança de 95,5%, com margem de erro em torno de 5%, a amostra foi calculada e ela deve conter ao menos 286 pesquisados. Por fim, foram pesquisados 306 alunos da DIATINF.

A análise dos dados levantados junto aos estudantes foi analisada em 3 etapas: primeiramente a análise do perfil dos usuários questionados; depois, a análise, utilizando-se a escala *Servqual*, das expectativas e das percepções dos usuários em cada afirmativa do questionário utilizado, tendo como referencial teórico as “Cinco Dimensões Genéricas de Qualidade do Serviço: Confiabilidade, Sensibilidade, Segurança, Tangibilidade e Empatia” e por fim, a análise de cluster realizada através do *software SPSS*.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Secretaria Acadêmica é um setor subordinado diretamente à Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação – DIATINF, e que por sua vez, estão ligados a Direção de Ensino. A Secretaria é o setor responsável por operacionalizar todas as atividades ligadas à vida acadêmica do aluno, desde seu ingresso, em um dos sete cursos da Diretoria, até sua conclusão/colação de grau. É também uma estrutura de apoio e atendimento ao público interno (alunos, professores, coordenadores e funcionários) e externo (comunidade), e tudo que está relacionado à Instituição em termos acadêmicos e administrativos.

Com relação aos entrevistados, observou-se que a maioria é formada por pessoas do gênero masculino, com 64,7%. Os demais 35,3% da amostra é composta por indivíduos do gênero feminino. Em relação a faixa etária, a secretaria presta serviços para indivíduos que vão dos 13 anos até 55 anos, sendo a faixa predominante entre 16 e 20 anos, com 52% dos pesquisados.

Em relação a renda familiar dos alunos foi possível encontrar os seguintes resultados: 26,8% dos entrevistados têm renda até um salário-mínimo, 16,3% possuem renda entre um e três salários-mínimos, 46,8% com renda que variam de três a seis salários-mínimos, e os que possuem renda familiar acima de seis salários-mínimos, são 10,1%. Pode-se depreender desse resultado que a escola está desempenhando seu papel social de ofertar educação profissional e tecnológica de qualidade e sem custos para famílias de baixa renda, em sua grande maioria.



## 5.1 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS – ESCALA SERVQUAL

Diante da importância de analisar a qualidade do serviço oferecido aos cidadãos-usuários dessa secretaria, o objetivo geral é alcançado a partir do estudo de cinco tópicos que refletem os objetivos específicos da pesquisa.

É importante observar que nem sempre quando os valores das médias se encontram entre os pontos considerados positivos na escala, de que a qualidade vai ser alta, uma vez que a análise leva em consideração a diferença entre as expectativas e o que foi percebido pelos usuários dos serviços da secretaria da DIATINF. Para Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) confiabilidade é a habilidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa.

### 5.1.1 Confiabilidade: Habilidade da Secretaria da DIATINF em prestar o serviço

A dimensão Confiabilidade se remete à capacidade dos servidores da secretaria de realizarem o serviço de modo confiável, atendendo às necessidades dos alunos quanto a prazos e a quantidade. De acordo com a tabela 2, como era de se esperar, encontra-se que a expectativa do aluno é maior do que a sua percepção em relação ao serviço prestado, exceto na afirmativa “servidores em geral sempre bem-vestidos”, onde a percepção superou a expectativa.

Conforme observa-se na Tabela 1, a dimensão confiabilidade apresentou um nível “alto” de expectativa com média geral de 4,24. Quanto à percepção, apresentou média geral de 3,98, sendo classificada como “Inadequado”. No entanto, cabe ressaltar que a média ficou muito próxima da classificação de “Adequado”. O *gap* da dimensão obteve a média geral de 0,26 “Percepção menor que a expectativa”, indicando que os estudantes sentem mais expectativa do que percepção sobre a qualidade dos serviços. Encontra-se que a menor expectativa em relação à dimensão em questão refere-se à afirmativa “servidores em geral sempre bem-vestidos” com média de 4,09. E no que diz respeito à percepção, a menor recai sobre a afirmativa “realizar os serviços conforme o prometido” com média de 3,90. Já em relação a quem apresentou a maior expectativa foi: “as instalações físicas estão de acordo com o serviço oferecido”, com média de 4,36. Enquanto a maior percepção ficou com a afirmativa “funcionários em geral sempre bem-vestidos”, com média de 4,10 e é justamente nessa afirmativa que se encontra a menor *gap*

(diferença entre expectativa e percepção), no qual chega a - 0,01. Essa diferença aponta que há uma percepção maior do que era esperado pelos alunos. Já a afirmativa que apresentou a maior *gap* em relação a essa dimensão foi: “as instalações físicas estão de acordo com o serviço oferecido”, com média igual a 0,35, demonstrando a necessidade de se dedicar maiores esforços para garantir ao estudante que as instalações físicas, na medida do possível, serão aprimoradas pela equipe da secretaria. Há também um *gap* significativo na afirmativa “realizar os serviços em tempo hábil” com média de 0,34 e de “comprometimento em resolver os problemas dos alunos” com média de 0,32.

TABELA 1 – Afirmativas relativas à dimensão **Confiabilidade**, segundo média das expectativas, da percepção e gap

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	GAP
	Média expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	E - P
Realizar os serviços conforme o prometido	4,20	3,90	0,30
Comprometimento em resolver os problemas dos alunos	4,31	3,99	0,32
Servidores em geral sempre bem vestidos	4,09	4,10	- 0,01
As instalações físicas estão de acordo com o serviço oferecido	4,36	4,01	0,35
Realizar os serviços em tempo hábil	4,27	3,93	0,34
<b>Média Geral</b>	<b>4,24</b>	<b>3,98</b>	<b>0,26</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à afirmativa “servidores em geral sempre bem-vestidos”, pôde-se observar que apresentou *gap* negativo de 0,01, conforme a Tabela 1. Isto é, a percepção superou a expectativa na qualidade do serviço.

### 5.1.2 Sensibilidade: Capacidade de apoio da Secretaria da DIATINF.

Os autores Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que, sensibilidade é a disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com prontidão e presteza.

A dimensão Sensibilidade é caracterizada por ações que remetem à disposição dos servidores da secretaria em auxiliar o usuário. Quanto à análise da dimensão, a média geral referente à expectativa obteve valor de 4,26, indicando “Alto” expectativa, enquanto a média geral da percepção dos usuários da secretaria da DIATINF ficou com 3,76 pontos,

alcançando um *gap* de 0,49, o mais alto entre as dimensões, sendo classificada como “Inadequado”, indicando que os alunos sentem maior expectativa do que percepção sobre a sensibilidade da qualidade dos serviços.

De acordo com a Tabela 2, no que diz respeito à Percepção dos estudantes sobre a Sensibilidade, verifica-se que em todas as assertivas a diferença entre o que é desejado e o serviço esperado foi alta, levando em consideração à dimensão anterior, chegando em a 0,69 na afirmativa “informar aos alunos quando os serviços serão realizados”. Em seguida, estão empatados com *gaps* de 0,48 as afirmativas “servidores sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos” e “prestar os serviços com rapidez”. Constata-se que na dimensão Sensibilidade necessita de algum impulso que possa melhorar o campo de interação entre servidor e aluno.

TABELA 2 – Afirmativas relativas à dimensão **Sensibilidade**, segundo média das expectativas, da percepção e *gap*

<b>Afirmativas</b>	<b>EXPECTATIVA (E)</b>	<b>PERCEPÇÃO (P)</b>	<b>GAP</b>
	Média expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	<b>E - P</b>
As informações prestadas pelos servidores são confiáveis	4,50	4,09	0,41
Servidores sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos	4,22	3,74	0,48
Informar aos alunos quando os serviços serão realizados	4,17	3,48	0,69
Prestar os serviços com rapidez	4,28	3,80	0,48
Manter o cadastro dos alunos atualizados	4,13	3,72	0,41
<b>Média Geral</b>	<b>4,26</b>	<b>3,76</b>	<b>0,49</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, para afirmação “as informações prestadas pelos servidores são confiáveis” obteve a maior média entre as expectativas com 4,50 e obteve também a maior média percebida com 4,09 e um *gap* de 0,41.

Em relação à dimensão sensibilidade no tocante à afirmação “manter o cadastro dos alunos atualizado” obteve uma média de expectativa, conforme se demonstra na Tabela 2, de 4,13, considerada “Alto”, mesmo sendo a média mais baixa dentre as outras afirmações, enquanto a percepção ficou com média de 3,72, considerada “Inadequado” e um *gap* de 0,41, indicando que os usuários perceberam um certo descaso por parte dos servidores em manter atualizado o cadastro dos alunos.

### 5.1.3 Segurança: Cortesia dos funcionários da Secretaria da DIATINF

Quanto à segurança Parasuramam, Zeithami e Berry (1985) descrevem como sendo o conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança.

A dimensão Segurança está diretamente ligada à questão da garantia do usuário em relação aos serviços prestados. Diz respeito à cortesia, educação e, também, habilidade do servidor em transmitir confiança ao usuário no momento da execução do trabalho.

No tocante a segurança, os alunos abordados apontaram uma média geral de 4,26 para a expectativa dos serviços da secretaria da DIATINF, sendo que a percepção ficou com média geral de 3,89 nessa dimensão, apresentando um *gap* de 0,37. Observa-se que a Secretaria da DIATINF deve ter mais cautela e adotar novas orientações, no que diz respeito à dimensão Segurança. A partir dos números apresentados, demonstra existir desconfiança por parte dos alunos em relação ao comportamento dos servidores, e principalmente em relação à forma como são tratados. Conforme demonstra a Tabela 3.

TABELA 3 – Afirmativas relativas à dimensão **Segurança**, segundo média das expectativas, da percepção e gap

<b>Afirmativas</b>	<b>EXPECTATIVA (E)</b>	<b>PERCEPÇÃO (P)</b>	<b>GAP</b>
	Média expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	<b>E - P</b>
Servidores sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos	4,29	3,81	0,48
Servidores capacitados e que transmite confiança aos usuários	4,31	4,05	0,26
Demonstrar interesse em ajudar os alunos	4,28	3,88	0,40
Deixar os alunos se sentirem seguros durante os serviços	4,19	3,82	0,37
<b>Média Geral</b>	<b>4,26</b>	<b>3,89</b>	<b>0,37</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, para o quesito “funcionários capacitados e que transmite confiança aos usuários”, mesmo tendo apresentado uma percepção menor que a expectativa, com médias 4,05 e 4,31, respectivamente, verificou-se um nível elevado da percepção da qualidade dos serviços ofertados pela secretaria da DIATINF, sendo considerado pelos alunos como “Adequado”.

#### 5.1.4 Tangibilidade: aparência física da Secretaria da Diatinf na visão do cidadão-usuário

Ainda de acordo com os autores Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) os aspectos tangíveis são as condições físicas que circundam a atividade de prestação de serviços, tais como aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvidos, material de comunicação, dentre outros. Diz respeito à aparência física de todos os materiais disponíveis à realização do serviço.

A menor média em relação às expectativas encontra-se na afirmação “equipamentos e materiais de acordo com as necessidades dos alunos”, com 4,22. Demonstra possivelmente, para os alunos, que outras questões são mais importantes do que a aparência dos equipamentos.

Do mesmo modo a menor média de percepção encontra-se na afirmativa “servidores gentis e corteses com os alunos”, com 3,73 de média. Percebe-se uma satisfação na assertiva sobre o horário de funcionamento conveniente para todos os alunos”, com média de 4,23, considerado um nível “Adequado” pelos estudantes, apresentando também a maior média de expectativa com 4,39 e o menor *gap* com 0,16, dentre todas as assertivas. A diferença entre expectativa e percepção na afirmativa “servidores tratam os alunos de forma atenciosa”, é de 0,44. No que se refere a “equipamentos e materiais de acordo com as necessidades dos alunos”, o *gap* chega 0,39, bem como na afirmação “servidores gentis e corteses com os alunos”, com *gap* de 0,51.

TABELA 4 – Afirmativas relativas à dimensão **Tangibilidade**, segundo média das expectativas, da percepção e gap

Afirmativas	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	GAP
	Média expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	E – P
Servidores tratam os alunos de forma atenciosa	4,25	3,81	0,44
Servidores gentis e corteses com os alunos	4,24	3,73	0,51
Horário de funcionamento conveniente para todos os alunos	4,39	4,23	0,16
Equipamentos e materiais de acordo com as necessidades dos alunos	4,22	3,83	0,39
<b>Média Geral</b>	<b>4,27</b>	<b>3,90</b>	<b>0,37</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 4, a dimensão tangibilidade foi a que apresentou maior média geral de expectativa de 4,27 e a segunda maior média geral da percepção dos serviços com 3,90, entre todas as dimensões e um *gap* de 0,37. Mesmo assim, levando em consideração as médias apresentadas, no que se refere à tangibilidade, as expectativas dos alunos que utilizam a secretaria da DIATINF não foram atingidas nessa avaliação.

### 5.1.5 Empatia: Atenção individualizada aos cidadãos-usuários pela Secretaria da DIATINF

Por fim os autores Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que a empatia é o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

Conforme expresso na Tabela 5, quanto à análise da dimensão Empatia dos serviços prestados, a expectativa dos alunos obteve média geral de 4,21 e após a utilização dos serviços esse percentual atingiu a média geral de 3,83 e um *gap* de 0,37. Demonstrando assim, que mesmo a diferença não sendo tão significativa, a expectativa do aluno foi maior do que a sua percepção em relação ao serviço concedido.

Em relação ainda à essa dimensão, a última a ser analisada, que diz respeito à atenção dispensada pelos servidores aos estudantes, observa-se que a maior expectativa se encontra na afirmativa “domínio dos funcionários em esclarecer as dúvidas dos alunos”, com uma média de 4,35, enquanto a percepção atingiu uma média de 3,91, alcançando um *gap* de 0,44. É interessante notar que a nota média máxima atribuída para a importância dos alunos foi de 4,35, em uma escala que vai de 1 a 5, trata-se de uma média alta de expectativa, na qual demonstra o grau de exigência que os usuários desta secretaria estabelecem com relação à qualidade dos serviços que a unidade oferece. Observa-se, ainda, que no bloco percepção a maior média se encontra na afirmativa “a comunicação no atendimento é feita de forma clara e acessível”, atingindo uma média de 4,02. Verifica-se que nesta assertiva se encontra também, o menor *gap* da dimensão Empatia, que é de 0,32. Chama atenção para a diferença entre a expectativa e a percepção dos respondentes nas afirmativas “a secretaria demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos alunos” e em “oferecer aos alunos atenção individualizada”, atingindo um *gap* de 0,36 e 0,39, respectivamente.

De modo geral, para os respondentes, as questões dessa dimensão, não empolgam tanto quando comparadas com as demais dimensões.

TABELA 5 – Afirmativas relativas à dimensão **Empatia**, segundo média das expectativas, da percepção e gap

<b>Afirmativas</b>	<b>EXPECTATIVA (E)</b>	<b>PERCEPÇÃO (P)</b>	<b>GAP</b>
	Média expectativa (ME)	Média Percepção (MP)	<b>E – P</b>
A comunicação no atendimento é feita de forma clara e acessível	4,34	4,02	0,32
Domínio dos funcionários em esclarecer as dúvidas dos alunos	4,35	3,91	0,44
A secretaria demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos alunos	4,19	3,83	0,36
Oferecer aos alunos atenção individualizada	3,96	3,57	0,39
<b>Média Geral</b>	<b>4,21</b>	<b>3,83</b>	<b>0,37</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 5, a afirmativa “oferecer aos alunos atenção individualizada”, foi a questão que apresentou o pior desempenho na opinião dos alunos, apresentando média de 3,96 para a expectativa, média de 3,57 para a percepção e um *gap* de 0,39.

Em linhas gerais, os resultados da pesquisa indicam que a atuação da secretaria da DIATINF está muito próxima da expectativa dos alunos, mesmo tendo obtido médias menores de percepção, apresentou, no entanto, um elevado grau de exigência por parte dos usuários da secretaria, atitude que deve ser considerada positiva uma vez que impulsiona o setor a buscar, quase que diariamente, melhorias nos serviços prestados a seus estudantes.

A seguir apresenta-se a Tabela 6 com as cinco afirmativas que tiveram os maiores *gaps* e as cinco que apresentaram as menores lacunas, segundo as dimensões às quais pertencem cada uma delas.



TABELA 6 – Cinco maiores e menores *gaps*, segundo dimensão e afirmativa:

Maiores GAPS	Dimensão	Afirmativa	GAP
	Sensibilidade	Informar aos alunos quando os serviços serão atualizados	0,69
	Tangibilidade	Funcionários gentis e corteses com os alunos	0,51
	Sensibilidade	Funcionários solidários e prestativos quando existe algum problema ou reclamação em relação à escola.	0,48
	Sensibilidade	Prestar os serviços com rapidez	0,48
	Segurança	Funcionários sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos	0,48
Menores GAPS	Dimensão	Afirmativa	GAP
	Confiabilidade	Funcionários em geral bem vestidos	- 0,01
	Tangibilidade	Horário de funcionamento conveniente para todos os alunos	0,16
	Segurança	Funcionários capacitados e que transmitem confiança aos usuários	0,26
	Confiabilidade	Realizar os serviços conforme o prometido	0,30
	Empatia	A comunicação no atendimento é feita de forma clara e acessível	0,32

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 6, os resultados apresentados demonstram que a dimensão confiabilidade foi considerada a mais importante, o que corrobora com os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) que declaram a confiabilidade como sendo a mais relevante. As demais dimensões apresentaram valores parecidos, tendo a dimensão tangível o segundo maior peso. Enquanto a dimensão sensibilidade foi a que apresentou a maior insatisfação em se tratando de qualidade percebida.

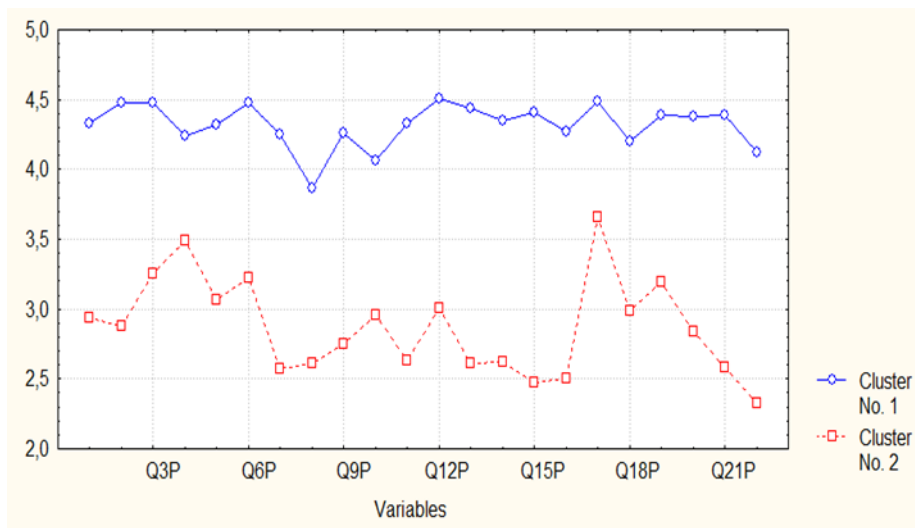
## 5.2 ANÁLISE DE CLUSTER: A QUALIDADE NA SECRETARIA DA DIATINF

As questões aplicadas foram analisadas a partir do teste estatístico de Análise de *Cluster*. Realizado o teste de variância que o software desenvolve, foram adotadas 22 variáveis na primeira rodada, no qual todas as variáveis foram significativas dentro do critério p-valor inferior a 0,05 e foram utilizadas na análise de *Cluster* que dividiu os 306 questionários em dois agrupamentos.

O Cluster 1 foi formado por 213 casos e foi nomeado para a pesquisa como sendo “os alunos com a maior percepção da qualidade na secretaria”, enquanto o cluster 2 foi

formado por 93 casos e foi nomeado como sendo “os alunos com menor percepção da qualidade na secretaria”.

FIGURA 2 – Clusters 1 e 2 sobre a qualidade dos serviços prestados pela DIATINF



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Figura 2 observa-se dois agrupamentos com percepções distintas sobre a qualidade dos serviços ofertados pela secretaria da DIATINF. Nota-se que o denominado “Grupo 1” é constituído por alunos que apresentam uma elevada satisfação em relação aos serviços. Já o segundo grupo formado, denominado de “Grupo 2”, ficou constituído por alunos que apresentam uma baixa satisfação. O agrupamento (cluster 1) tem uma percepção mais positiva em todas as variáveis analisadas do que os indivíduos agrupados no (cluster 2), que tendem a uma insatisfação em relação aos mesmos aspectos pesquisados.

As variáveis que apresentaram menores distâncias entre os dois agrupamentos foram a Q4 (as instalações físicas estão de acordo com o serviço prometido) e Q17 (horário de funcionamento conveniente para todos os alunos) e as que apresentaram maiores distâncias foram a Q15 (funcionários tratam os alunos de forma atenciosa), Q16 (funcionários gentis e corteses com os alunos) e Q22 (oferecer aos alunos atenção individualizada), demonstrando que essas variáveis são as que mais diferenciam os dois agrupamentos. Porque o grupo que possuía um maior nível de insatisfação tendeu a dar notas bem mais baixas na escala para a questão da atenção da gentileza e do atendimento individualizado oferecido ao aluno.

Observa-se também que mesmo no denominado “Grupo 1”, encontram-se variáveis abaixo da média, como no caso da Q8 (informar aos alunos quando os serviços serão realizados), Q10 (manter o cadastro dos alunos atualizado) e Q22 (oferecer aos alunos atenção individualizada). Enquanto no denominado “Grupo 2” encontra-se duas variáveis que estão acima da média, são elas: Q4 (as instalações físicas estão de acordo com o serviço prometido) e a Q17 (horário de funcionamento conveniente para todos os alunos), ou seja, mesmo para o grupo que possuía uma menor percepção sobre a qualidade do serviço da secretaria considera que as instalações físicas e o horário de funcionamento são satisfatórios.

Com base no exposto, foi possível identificar os pontos fortes e fracos dos serviços ofertados pela secretaria da DIATINF, ficando evidente que duas variáveis precisam de uma atenção redobrada por parte dos servidores por apresentarem médias abaixo das percepções recebidas nos dois agrupamentos, são elas: Q8 (informar aos alunos quando os serviços serão realizados) e a Q22 (oferecer aos alunos atenção individualizada). Dessa forma, é necessário desenvolver estratégias pontuais para o setor, com o intuito de melhorar essas questões, estimulando, ainda mais, a boa prestação dos serviços ofertados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria Acadêmica é o setor de apoio responsável pelo expediente geral e administrativo da Diretoria Acadêmica e no qual se desenvolve o atendimento aos gestores e ao público interno e externo em suas solicitações junto à DIATINF. A Secretaria Acadêmica é dirigida pelo Secretário Acadêmico e composta pelos demais servidores que prestam atendimento na secretaria, sob a orientação do Diretor Acadêmico.

Uma Secretaria Acadêmica é um setor que tem o objetivo de adequar e orientar os procedimentos operacionais de uma instituição de ensino, com o intuito de oferecer uma melhor qualidade dos serviços ofertados, garantindo soluções e resultados com segurança e agilidade, considerados atributos imprescindíveis a uma imagem positiva do setor e da própria instituição.

É de fundamental importância que com as mudanças organizacionais ocorridas nas últimas décadas, a Secretaria se torne mais eficiente, exercendo com presteza, perfeição e rendimento funcional seus processos e atividades, buscando de todas as formas uma

gestão mais transparente e profissional com ações que visem uma melhor qualidade no atendimento das demandas, anseios e necessidades dos usuários.

Em todas as dimensões realizadas nesta pesquisa, encontra-se que a expectativa do aluno sempre é maior do que a sua percepção em relação ao serviço oferecido.

Conforme os dados da pesquisa verificou-se que, quanto a confiabilidade, os usuários da Secretaria Acadêmica da DIATINF não sentem a habilidade necessária do setor em prestar o serviço prometido, visto que o nível de percepção, enquanto dimensão encontra-se inferior ao nível de expectativa.

A pesquisa permitiu constatar que a dimensão *presteza* necessita de algum incremento visando melhorar a interface, servidor e aluno. Foi nessa dimensão que se observou o maior *gap* comparando com as demais que foram medidas: informar aos alunos quando os serviços serão atualizados.

Na análise, observa-se a necessidade de mais cuidados, bem como de se implantar novas orientações na Secretaria da DIATINF no que diz respeito à dimensão *segurança*. Os números demonstram existir insatisfação por parte dos alunos, principalmente no quesito, funcionários sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos

Os resultados deste trabalho demonstraram que, quanto aos aspectos tangíveis, a secretaria deve avaliar melhor os equipamentos, programas e materiais de acordo com as necessidades dos alunos. Embora o setor não atenda à todas às expectativas dos alunos, deve ficar atento para o item horário de funcionamento conveniente para todos os alunos, no qual apresentou uma expectativa alta.

A pesquisa aponta ainda quando analisada a dimensão *empatia*, que os alunos não estão satisfeitos com a atenção e o cuidado dispensados pelos servidores do setor na prestação dos serviços, com destaque para a dimensão que trata em oferecer aos usuários atenção individualizada. Dessa forma, percebe-se que as expectativas dos usuários não foram superadas.

Com base nos dados apurados, conclui-se que as dimensões com maiores *gap's* são: *Sensibilidade* e *Tangibilidade*, enquanto as menores são: *Confiabilidade* e *Tangibilidade*, isto sinaliza que a Secretaria da DIATINF deve realizar um planejamento de gestão onde enfatize a necessidade de melhorar os equipamentos, acessórios e instalações físicas, como também oferecer treinamentos e cursos de capacitação de servidores no que diz respeito ao atendimento ao público.

Na análise de *cluster* permitiu compreender que existem dois grupos com percepções diferentes sobre a qualidade oferecida pela secretaria: um grupo com 213 pesquisados que apresenta uma elevada satisfação na qualidade dos serviços e um outro grupo com 93 pesquisados que sente uma baixa qualidade em todos os aspectos analisados, mas os dois agrupamentos concordam que o horário de funcionamento e as instalações físicas são satisfatórias.

Na análise geral percebe-se que a secretaria vem alcançando seus objetivos de proporcionar um melhor atendimento aos seus usuários, demonstrando a toda comunidade envolvida que é capaz de prestar um serviço de qualidade, sendo necessário algumas pequenas modificações, apesar da ocorrência de elevados *gap's* entre as expectativas e as percepções dos alunos.

Portanto, entende-se que se faz necessário reestruturar alguns dos serviços prestados pela Secretaria da DIATINF, lembrando a importância que existe em conhecer as expectativas do aluno tanto em relação ao resultado, quanto ao nível de serviço mínimo que ele deseja receber. No entanto, não basta conhecer, é necessário monitorar sempre os serviços prestados, uma vez que as expectativas dos usuários mudam com o tempo e é preciso manter o bom nível de atendimento, principalmente utilizando-se dos processos de capacitação oferecidos pelo IFRN.

O estudo da qualidade dos serviços prestados por uma secretaria acadêmica de uma instituição de ensino federal, na visão dos alunos, fornece importantes dados para subsidiar a busca da excelência na qualidade dos serviços concedidos e a busca por um processo de melhoria contínua.

### REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; GONÇALVES, C. A.; VEIGA, R. T.; HUERTAS, M. K. Z. **Avaliação da qualidade da pós-graduação**: construção e validação de um instrumento de pesquisa. BALAS – Latin America's New Millennium - Proceedings - 1999. p. 48-56.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (TQC)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHENG, Y.C.; TAM, M.M. Multi-models of quality in education. **Quality Assurance In Education**. Vol. 5, p. 22-31. Dec. 1997.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, C. A. F. de. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 09, n. 3, p. 53-64, jul. /set. 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2002.

----- **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUMMESSON, Evert. Service management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J.M. **Controle da Qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991. Vol. 1.

KOTLER, P.; HAYES, T; BLOOM P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

OLIVEIRA, Romualdo. SOUZA, Sandra. A Avaliação de curso: uma dimensão da avaliação na universidade. São Paulo: **Revista EDUSP**. Outubro de 1999. Pag. 30 a 35.

PARASURAMAM, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**. New York. V 49 (Fall), p. 41-50. 1985.

RIBEIRO, Tânia Aparecida Azeredo da conceição. **Avaliação Institucional de IES: Um estudo de caso sob a óptica do corpo discente**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Estadual do Norte Fluminense – Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2003.

TORRES, Rogério Duarte. **A qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior federal na visão dos vestibulandos e universitários**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.



**Capítulo 4**  
***ANÁLISE DO PREGÃO ELETRÔNICO NO IFRN - CAMPUS***  
***PARNAMIRIM***

***Daniele Silva da Rocha***  
***Galileu Batista de Sousa***  
***Girlene Andrade da Silva***  
***Janaina Augusto da Silva***  
***João Felipe da Silva***  
***Keciana Bernardo da Silva Martins***  
***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# ANÁLISE DO PREGÃO ELETRÔNICO NO IFRN - CAMPUS PARNAMIRIM

*Daniele Silva da Rocha*<sup>1</sup>

*Galileu Batista de Sousa*<sup>2</sup>

*Girlene Andrade da Silva*<sup>3</sup>

*Janaina Augusto da Silva*<sup>4</sup>

*João Felipe da Silva*<sup>5</sup>

*Keciana Bernardo da Silva Martins*<sup>6</sup>

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi*<sup>7</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão dos bens e interesses públicos é tão relevante que os seus princípios são consignados na própria Constituição Federal de 1988. Sendo assim, a Gestão Pública é a aplicação de conhecimentos e técnicas da administração para o gerenciamento de setores e instituições públicas (RODRIGUES; SANTANA, 2012).

Os conhecimentos envolvem a capacidade de planejamento, coordenação e avaliação dos programas governamentais, sendo aplicáveis na administração federal, estadual e municipal, além de instituições controladas pelo governo. A administração de recursos públicos está ligada a áreas como Direito, Contabilidade, Sistemas de Informação, Processos e Administração Geral.

Neste sentido, considerando a importância das compras organizacionais, especialmente em órgãos públicos como no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), que precisa seguir à Lei de Licitações, no tocante por exemplo, à aquisição de gases industriais para o *campus* de Parnamirim. Por

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFRN. Integrante do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação, Gênero e Diversidade (NEGEDI).

<sup>2</sup> Bacharel em Ciência da Computação pela UFC, Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFRN e Mestre em Ciência da Computação pela Unicamp.

<sup>3</sup> Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFRN.

<sup>4</sup> Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

<sup>5</sup> Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

<sup>6</sup> Tecnóloga em Gestão de Turismo pelo IFRN. Discente do Curso de Gestão Pública no IFRN.

<sup>7</sup> Administradora, Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Administração. Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Líder do Grupo de Pesquisa Estudos Organizacionais e Cooperação – EOC.

ser uma autarquia federal, as diversas aquisições de bens e serviços, dos rotineiros até os eventuais, devem seguir os normativos que lhes regem, seguindo um processo estruturado e legal.

Uma licitação busca alcançar a proposta mais vantajosa para a administração nas aquisições de bens e serviços, bem como a minimização de fraudes e o respeito aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade, entre outros. Os normativos específicos para essa ação são a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e o Decreto nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (BRASIL, 1993, 2002). Neles estão estabelecidas normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para a aquisição de produtos e serviços de uma organização, considerando a legislação que rege as instituições públicas, é relevante estabelecer um conjunto de boas práticas para realizar um processo licitatório, pois uma aquisição na administração pública é uma atividade complexa que se inicia anos antes, com o planejamento orçamentário e finaliza com a destinação do bem ou serviço à atividade estatal que dele necessita. Essas ações, efetivadas por meio da gestão de processos, também significam, por si, um melhor uso dos recursos humanos e materiais, refletindo-se na qualidade do gasto público. A gestão de processos também permite o contínuo aperfeiçoamento dos métodos, de modo a tornar possível a identificação de pontos críticos, situações de retrabalho, atividades com tempo excessivo, entre outros.

Nesse contexto, um questionamento que suscita é como esses processos licitatórios são executados na prática em uma organização pública de ensino no estado do Rio Grande do Norte?

Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral analisar o processo licitatório do Pregão Eletrônico nº 03/2019, Processo Administrativo nº 23424.001881.2019-19, cujo propósito era a escolha da proposta mais vantajosa para a aquisição de gases industriais e engarrafados, sob o regime de substituição de cilindros, para utilização no Laboratório de Soldagem Industrial do IFRN – *Campus* Parnamirim, para atender as aulas práticas de soldagem industrial, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas.

Assim, de forma específica, a presente pesquisa busca identificar as etapas do processo licitatório descrevendo o procedimento para esta aquisição; investigar a

tramitação orçamentária; verificar os sistemas de informações neste processo licitatório; e analisar os métodos de gestão dos processos aplicados.

## 2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos e as técnicas de pesquisa adotada. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e se caracteriza como exploratória e descritiva, pois conforme Gil (2019), na pesquisa exploratória pode ser resolvido e alterado alguns conceitos anteriormente já formados sobre determinadas situações existentes no cotidiano da sociedade, e descritiva pois tem como base o detalhamento do objeto de estudo.

O principal ponto de partida deste trabalho foi o processo licitatório do Pregão Eletrônico nº 03/2019, cujo objeto da presente licitação é a escolha da proposta mais vantajosa para a aquisição de gases industriais e engarrafados, sob o regime de substituição de cilindros, para a utilização no Laboratório de Soldagem Industrial do IFRN – *Campus* Parnamirim, para atender as demandas de aulas práticas de soldagem industrial.

Nessa direção, se utilizou de levantamento bibliográfico e pesquisa documental para a construção do referencial teórico, pois segundo Gil (2019):

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número. Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2019, p. 70).

Quanto ao procedimento, a pesquisa é um estudo de caso, que conforme Gil (2019), o estudo de caso tenta de modo mais aprofundado analisar alguns fenômenos de acordo com a realidade existente.

Em relação às técnicas para o levantamento dos dados foi identificado e organizado todos os documentos da licitação objeto de estudo; como foi realizada uma entrevista (on-line) com a servidora responsável por realizar o pregão (pregoeira), com o intuito de

coletar algumas informações relevantes para uma melhor compreensão do passo a passo do processo licitatório.

De acordo com Gil (2019), as entrevistas são uma das formas mais flexíveis para obtenção de informações, em alguns casos conseguir um maior aprofundamento na coleta em situações diversas, além de ter melhor entendimento de modo geral do objeto de estudo.

A análise dos dados foi desenvolvida à luz dos aspectos teóricos relacionados a quatro áreas: Sistemas de Informação, Licitações e Contratos, Orçamento Público e Gestão de Processos, dialogando com autores e legislação, com o intuito de compreender as funções e as aplicações dos conteúdos dentro de um processo licitatório.

### 3 ANÁLISE DO PROCESSO DE PREGÃO ELETRÔNICO

Vale salientar que 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, sendo processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade e da impessoalidade.

A licitação para Mello (2009, p. 519) é

Um procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados.

O Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019 previu a obrigatoriedade de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos.

Dentre as principais características da modalidade pregão eletrônico estão que os interessados não comparecem a um local determinado, portando envelopes, materialmente existentes (JUSTEN FILHO, 2004, p. 213) Assim, não há abertura de envelopes para exame de propostas, nem existe sucessão de lances mediante a palavra

oral dos interessados. Valendo-se dos recursos propiciados pela internet, cada interessado utiliza um terminal de computador, conectando-se aos serviços ofertados pela própria Administração. As manifestações de vontade dos interessados são transmitidas por via eletrônica, sujeitando-se a uma atuação conduzida pelo pregoeiro. Destaca-se que tal atuação envolve não só a gestão do processo licitatório, mas também do próprio sistema eletrônico.

Portanto, nesta seção serão analisadas as fases do processo licitatório do IFRN Campus Parnamirim, que seguiu os princípios da administração pública, conforme apresentado em entrevista com a pregoeira, a fim de oferecer uma maior segurança no que se refere à escolha de prestação de serviços à Instituição pública.

Os fluxogramas tratam do caminho ideal do processo e o presente trabalho analisa como ele foi seguido no Pregão Eletrônico nº 03/2019, cujo objeto é a aquisição de gases industriais e engarrafados, sob o regime de substituição de cilindros, para utilização no Laboratório de Soldagem Industrial do IFRN – *Campus* Parnamirim. Justifica-se a aquisição como meio de garantir o funcionamento dos laboratórios do Campus, para o atendimento às demandas acadêmicas planejadas.

A análise que se segue busca avaliar se os eventos no processo de licitação, obtido por meio de exportação completa das suas etapas usando o SUAP, seguiram as atividades estabelecidas nos fluxogramas. Dessa forma busca-se identificar se o processo seguiu o caminho esperado e se foi executado da forma mais otimizada possível.

Por meio da entrevista, a pregoeira do processo apresentou as etapas iniciais para a elaboração do edital a fim de realizar o pregão de acordo com o ano da elaboração, que foi em 2019. Primeiro foi aberto por parte do setor demandante, no qual utilizará o material ou serviço solicitado, neste caso se referem aos gases usados nos laboratórios do Instituto. O setor demandante elaborou um ofício e abriu um processo eletrônico, em seguida elaborou um Termo de Referência, contendo a descrição detalhada do produto a ser comprado, ou seja, quais são os gases requeridos, e quais as quantidades, e o valor unitário, estimado.

Ao sair do setor demandante com as documentações necessárias (Ofício e Termo de Referência e comprovante de preço), o processo foi enviado para a Diretoria de Administração para verificar se apresenta algum recurso para adquirir esse material. Sendo autorizado, segue para o Diretor Geral que aprova o Termo de Referência. Que é o documento que vai embasar a elaboração do edital (o condicionante, quem pode

participar e qual vai ser o local de entrega do material), em geral ele é o ponto de partida para elaborar o edital.

Uma vez realizada a aprovação do Termo de Referência pelo Diretor Geral, é que se inicia a licitação propriamente, por meio do envio do processo para a Diretoria de Licitação da Reitoria. Na Reitoria, órgão máximo da instituição, a Diretoria de Licitações elabora a minuta (rascunho do edital), encaminha esse processo para Procuradoria Jurídica, que emite parecer se a Diretoria deve aprovar ou reprovar (com ressalvas, correções no processo) o procedimento. Uma vez a Diretoria de Licitações da Reitoria aprovando a minuta do edital e não apresentando ressalvas, inicia-se a fase interna do processo de compras públicas.

### 3.1 Fase Interna do Pregão Eletrônico

O processo de aquisição de bens e serviços inicia-se com a definição e justificativa da demanda. Segue-se uma série de procedimentos internos para o atendimento aos princípios da legalidade, economicidade, impessoalidade e moralidade.

Para apresentar a sequência com que essas atividades acontecem, uma ferramenta bem conhecida na gestão de processos é o fluxograma sendo responsável por detalhar sequencialmente o fluxo das atividades no processo, identificando os gargalos e melhorando o funcionamento da organização.

Segundo Fontes e Fontes (2008, p. 116):

Os fluxogramas descrevem as funções de forma linear e são usados para pesquisas de falhas na distribuição de cargos e funções nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidade e, principalmente, para definir aspectos do funcionamento do processo administrativo.

Esses procedimentos estão sintetizados na Figura 01, com o uso do fluxograma dentro dos critérios de um *Business Process Model and Notation* - BPMN. Conforme o ABPMP (2013) um fluxograma é um diagrama que apresenta *swimlanes*, ou seja, raias e piscina, para organizar e categorizar os diferentes departamentos. Esse modelo permite uma visualização simples e rápida de cada nos diferentes departamentos organizacionais. Com isso, esse diagrama apresenta benefícios que segundo ABPMP (2013, p.60) “o

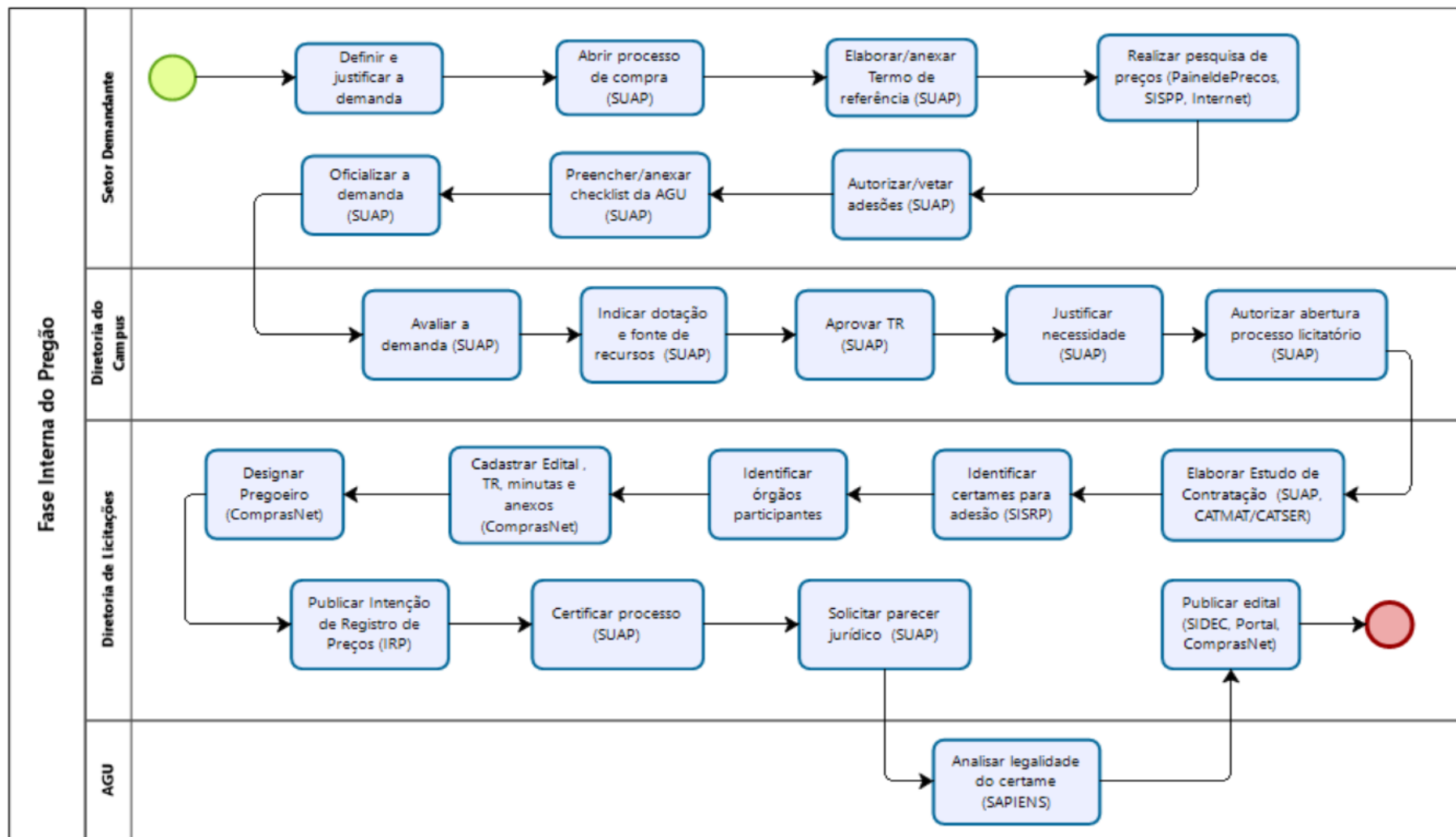


gerenciamento funcional assegura a criação eficiente das várias partes necessárias para compor produtos e/ou serviços da organização (visão "de dentro para fora").

Uma questão importante no gerenciamento dos processos é a sequência com que as atividades acontecem para verificar atividades repetitivas ou que limitam as atividades operacionais, também chamadas de gargalo. Bem como a análise dos tempos entre os diferentes estágios de uma operação produtiva, que no caso deste trabalho é a compra por processo licitatório.

Dessa forma, a Figura 1 apresenta, de forma sintetizada, as diferentes etapas que o processo licitatório em análise percorreu durante a sua execução.

Figura 01 - Fluxograma da fase interna de um pregão eletrônico no IFRN.



Fonte: Elaborado pelos autores, com o uso do software Bizage.

O trâmite do processo foi realizado usando o SUAP como repositório de documentos e direcionador do fluxo de operações. Não obstante, em algumas etapas outros sistemas governamentais estão envolvidos - sempre que isso acontece os nomes desses sistemas estão em destaque, entre parênteses, no fluxograma.

Inicialmente, compete ao setor demandante - a Coordenação de Laboratórios da Diretoria Acadêmica do *Campus* de Parnamirim do IFRN (COLAB/DIAC/DG/PAR/RE/IFRN) - definir e justificar a demanda de contratação.

Analisado o processo, constata-se a presença desses requisitos como parte do Termo de Referência 06/2019-COLAB/DIAC/DG/PAR/RE/IFRN. Esse termo é o primeiro documento constante no processo administrativo 23424.001881.2019-19 do SUAP, com data de 10 de julho de 2019, para aquisição do objeto mediante Sistema de Registro de Preços, a ser realizado pelo Pregão Eletrônico.

Acostado ao Termo de Referência encontra-se também uma Planilha de Pesquisa de Preços. O setor demandante também justifica a aquisição e os quantitativos e faz a solicitação de abertura de processo licitatório. O processo é encaminhado para a Direção Geral do *Campus*. Essa fase consumiu oito dias e, quando confrontada ao fluxograma, observa-se a ausência da permissão de adesões, recomendada pela Advocacia Geral da União (AGU).

Na Diretoria do *Campus*, a ausência do *checklist* da AGU é identificada e o processo remetido ao setor demandante. Nesse estágio oito dias se passaram entre o recebimento do envio do processo e o seu retorno. A ausência da permissão para adesões não foi ainda detectada.

O processo retornou no mesmo dia à Direção Geral do *Campus* de Parnamirim, adicionado de uma série de documentos. Na Direção Geral do *Campus* foram desenvolvidas as atividades esperadas no Fluxograma apresentado na Figura 1: definição da estimativa da contratação (R\$ 3493,66) e da dotação orçamentária: Programa de Trabalho Resumido 108938; Fonte Orçamentária 081; Natureza da Despesa 339030; Plano Interno L20RLP01FUN; aprovação do Termo de Referência e a autorização para abertura do certame. Três dias se passaram nessas atividades, tendo sido o processo encaminhado para a Diretoria de Licitações.

Dezoito dias depois, a Diretoria de Licitações identificou a ausência da permissão para adesões e o processo voltou à unidade demandante, que sanou o vício no mesmo dia e retornou o processo.

A identificação dos diferentes tempos que aconteceram em cada um dos estágios e do retrabalho de voltar para a unidade demandante da compra é essencial para um processo de melhoria contínua. Não é possível aperfeiçoar uma atividade organizacional, na qual não se visualizam potencialidades de melhoria. Por isso, sugere-se à Diretoria de Licitações que desenvolva essa atividade de medição dos tempos e do retrabalho de forma regular. Inicialmente com o uso de amostragens e caso o problema seja recorrente, um levantamento geral de todos os processos. A melhoria contínua prevê essa busca pelo que pode ser aperfeiçoado.

Na Diretoria de Licitações do CNAT/IFRN foi incluído como órgão participante, por possuir demandas de produtos similares. Alguns dos procedimentos previstos no Fluxograma não estão explicitados no Processo, entre eles: Elaborar Estudo de Contratação e Identificação de Certames para Adesão. Como essas atividades não acontecem no SUAP, provavelmente foram realizadas, mas não consignadas, pois delas resultam as minutas usadas no certame.

A minuta do Edital, da Ata, do Termo de Referência e dos anexos foram desenvolvidos, o processo então foi certificado e enviado à AGU para o parecer jurídico. Não consta o documento de designação do pregoeiro e a comprovação da intenção de registro de preços no IRP. O conjunto das atividades na Diretoria de Licitações ocorreu em apenas um dia, sugerindo que já fora iniciado quando originalmente recebido na Diretoria do *Campus* Parnamirim.

A AGU, após 22 dias, emitiu parecer sugerindo a aprovação do certame, porém fez dezessete (17) ressalvas e o encaminhou ao Reitor do IFRN. O dirigente seguiu as orientações do parecer e aprovou a compra, assim como determinou à Diretoria de Licitações a resolução. Entre os pontos identificados pela AGU estão exatamente: o documento de designação do pregoeiro e a falta de comprovação do cadastro da intenção de registro de preços no IRP. O processo então foi enviado à Direção Geral do *Campus* Parnamirim, que sete dias depois faz o repassa à COLAB.

Conforme as análises realizadas, o setor apresenta documento em que basicamente defende que praticamente todas as demandas já estariam atendidas, exceto a alteração do Termo de Referência para justificar a opção por registro de preço e a inclusão de uma análise crítica de pesquisa de preços:

A opção por Sistema de Registro de Preço se justifica em função da forma de aquisição adotada nesse certame licitatório, ou seja, os gases

industriais serão adquiridos pela forma de substituição de cilindros, visando maior economia financeira, o que impossibilita a entrega em remessa única, pois a instituição só possui 2 (dois) cilindros para cada gás. Outros dois fatores determinantes nesta escolha foram a falta de espaço físico para armazenamento dos cilindros e risco de acidentes quando do acúmulo de grande quantidade dos gases para uso em espaço de tempo maior. Diante do exposto, opta-se pela contratação, com solicitações periódicas dos gases, de acordo com a necessidade do Campus (IFRN, 2019, p 107).

O processo foi encaminhado à Direção Geral do *Campus* quinze dias depois, com as ressalvas sanadas e o Termo de Referência alterado. A Direção aprova esse termo e encaminha os documentos à Diretoria de Licitações após três dias.

A Diretoria de Licitações publicou o extrato do edital no Diário Oficial em 09 de outubro de 2019, exatamente três meses depois de iniciado o trâmite. Em 14 de outubro todos os editais e seus anexos são colocados no SUAP e destinados à Direção Geral do *Campus* Parnamirim, haja vista a pregoeira ser lotada naquela unidade. O certame foi marcado para 23 de outubro.

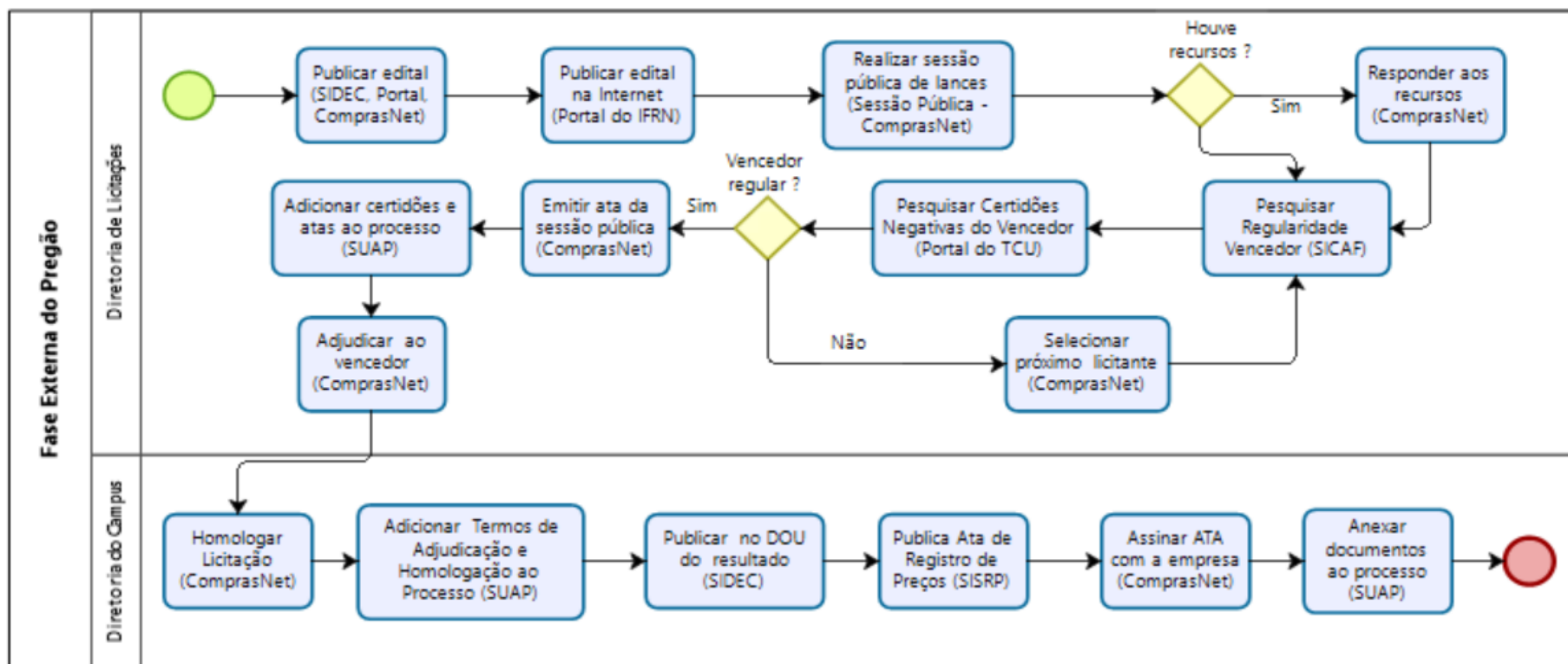
No aspecto operacional constatou-se que houve um alongamento de prazo em virtude do não cumprimento de atividades previstas no Fluxograma apresentado na Figura 01. Por exemplo, a ausência de documentos na fase inicial levou oito dias para ser detectada na Direção. Outras detecções tardias também aumentaram o prazo de publicação. Por fim, a AGU demorou vinte e dois dias para devolver o parecer, com indicações de correções que já estavam previamente satisfeitas. Esses eventos, ora de retorno por incompletude, ora para averiguação de trabalho já realizado, tomaram mais da metade do prazo da fase interna do processo licitatório, tornando o processo mais moroso.

### 3.2 Fase Externa do Pregão Eletrônico

A publicação do edital marca, ao mesmo tempo, o final da fase interna e o início da fase externa. A partir desse ponto, o edital ficou disponível no “ComprasNet” e no sítio eletrônico do Instituto, tornando-se público para os potenciais fornecedores do material. Na data estabelecida (23 de outubro de 2019) os licitantes acessaram o “ComprasNet” para a fase de lances eletrônicos, conforme previsto no edital.

O fluxograma esperado para a fase externa do pregão está sumarizado na Figura 02.

Figura 02 - Fluxograma da fase externa de um pregão eletrônico.



Fonte: Elaborado pelos autores, com o uso do software Bizage.

Considerando a Figura 2, neste modelo de diagrama, o ABPMP (2013, p.60) afirma que “a visibilidade e o entendimento dos processos de negócios são muitas vezes facilitados pela representação gráfica das atividades em caixas interligadas e organizadas em raias”. Dessa forma, assegura um trabalho mais detalhados dos processos da organização. Ele é semelhante ao fluxograma global ou de colunas, que amplifica a visão das atividades desenvolvidas dentro dos departamentos da instituição (FONTES; FONTES, 2008).

Por meio do portal de compras do governo, o pregoeiro operou essa licitação, abrindo a sessão pública. Foram duas as empresas participantes desse procedimento e ficaram formalizadas na Ata da Sessão Pública, e no conjunto de documentos do processo, ata emitida usando o “ComprasNet” e adicionado ao processo no SUAP.

Ao final do pregão teve uma empresa vencedora do certame para os itens gases industriais e engarrafados e não existiram recursos a essa seleção.

As certidões de regularidade obtidas no “SICAF” e no “Portal do TCU” indicam que a licitante vencedor não possui pendências que o impeçam de contratar com as entidades públicas, conforme consta no processo. Os documentos de regularidade e a ata da sessão foram adicionados ao processo no SUAP. O termo de adjudicação à empresa vencedora ficou acostado nas páginas do processo.

Após a finalização e o registro dos procedimentos de seleção do fornecedor, sem que tenha havido intercorrências, o processo foi encaminhado para que o Diretor Geral do *Campus* Parnamirim fizesse a homologação do resultado. Todos os procedimentos da fase externa, até aqui analisados, ocorreram no dia 23 de outubro de 2019, portanto de forma célere e adequada.

A homologação ocorreu oito dias depois, conforme registrado nas páginas do processo. Ato contínuo foi dada a autorização para liquidação e pagamento pelo Diretor Geral do *Campus* de Parnamirim.

Por fim, o extrato com o resultado do pregão foi publicado no Diário Oficial da União em oito de novembro de 2019.

A Ata de Registro de preços foi incluída no SISRP ainda no dia 08 de novembro de 2019. A assinatura pelo fornecedor ocorreu em 13 de novembro de 2019. Nessa ocasião o processo licitatório foi encerrado, com 191 cento e noventa e uma folhas.

A apreciação da fase externa indica que, em relação à sequência do certame no fluxograma desenvolvido, alguns registros processuais foram realizados fora da ordem sugerida, mas sem situações que comprometessem a lisura e a transparência do processo. Por fim, em virtude de a pregoeira estar lotada no *Campus* de Parnamirim, as ações da DILIC, conforme expressas no fluxograma, foram realizadas naquela unidade; no entanto, isso apenas reflete a otimização do processo.

Na administração pública é indispensável o orçamento público. Dessa forma, o pregão em análise está contido no PPA (Plano Plurianual) já que se trata da compra de bem ou serviço comum.



Antes de tudo é importante destacar a eficácia do processo licitatório, que geralmente além de ser uma alternativa prática, gera bons resultados, pois foi possível realizar uma estimativa de preços, rever a disponibilidade orçamentária, havendo assim uma negociação com as empresas concorrentes.

O pregão aconteceu em conformidade com o Decreto N° 3.555/2000, embora o pregão na modalidade eletrônico não tenha a exigência de haver um orçamento propriamente detalhado com planilhas ou preços unitários.

Além das variadas opções de ofertas com o processo licitatório, destaca-se também a economicidade que é um dos princípios essenciais no orçamento público.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisado o processo licitatório do Pregão Eletrônico n° 03/2019, que se refere ao Processo Administrativo n° 23424.001881.2019-19, para a aquisição de gases industriais e engarrafados, em conformidade do regime de substituição de cilindros para o laboratório de soldagem industrial do IFRN - Parnamirim verificou-se que esses produtos foram adquiridos seguindo todos os critérios exigidos pela legislação vigente.

Com relação a principal dificuldade, a pregoeira relatou que o único problema está associado à distribuição processual, a fim de cumprir no prazo estimado a elaboração dos documentos e demais demandas (pesquisa de preço e termo de referência) que os setores elaboram no processo para o pregão.

Apesar do sucesso da aquisição, não se pode deixar de registrar que alguns procedimentos e retrabalhos acabaram por atrasar o processo como um todo. Dessa forma, no aspecto operacional constatou-se que houve um alongamento de prazo em virtude do não cumprimento tempestivo de atividades apresentadas no fluxograma da fase interna do pregão eletrônico. Atores externos, como a AGU, também contribuíram para a demora no processo. A otimização desses eventos poderia ter reduzido pela metade o prazo da fase interna do processo licitatório. Em positivo contraponto, constatou-se que a fase externa ocorreu sem quaisquer intercorrências e em prazos curtos.

Dessa forma, em relação às considerações gerenciais, sugere-se que o departamento de Licitações e Contratos utilize indicadores para o acompanhamento dos tempos de cada

estágio e dos documentos que devem ser anexados, a fim de melhorar o gerenciamento desses processos.

A principal limitação do estudo foi a questão da pandemia, inclusive com período de *lockdown*, que não permitiu encontros presenciais com os diferentes atores das diversas etapas licitatórias.

Propõe-se que para as próximas pesquisas façam análises dos processos licitatórios mais recentes, com os novos sistemas de registros de preço, de acordo com a lei que foi promulgada sob o nº 14.133 e publicada no dia 1º de abril de 2021. Verificando os pontos positivos e negativos, fazendo assim trabalhos qualitativos e quantitativos dos processos, propondo melhorias para a gestão pública.

### REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK V3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 23 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.504**, de 5 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5504.htm) Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.024**, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm)  
Acesso em: 12 fev. 2021.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm) Acesso em: 23 jan. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. IFRN. **Pregão nº 03/2019**. Aquisição de gases industriais e engarrafados, sob o regime de substituição de cilindros, para utilização no Laboratório de Soldagem Industrial do IFRN - Campus Parnamirim. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/acessoainformacao/licitacoes-e-contratos/licitacoes/2019-licitacoes/pregoes/parnamirim> Acesso em: 19 jan. 2021.

FONTES, A; FONTES, F. **Estruturas e processos organizacionais**. (E-BOOK), v.1. Rio de Janeiro: Fundação CECIEPJ, 2018. (Cap. 6,7 e 8). Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/6426> Acesso em: 10 março de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Dialética, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2009.

RODRIGUES, F. Y.; SANTANA, D. D. **Administração pública: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos**. Paraná, Londrina: UNIFIL, 2012.

**Capítulo 5**  
***ASPECTOS LICITATÓRIO, ORÇAMENTÁRIO E SISTÊMICO NO***  
***CREA-RN***

***Claudionaldo Soares da Câmara***  
***Gideão Wagner Werneck Felix da Costa***  
***Jamiry Rosiely de Mesquita***  
***Wiliane Virgulino da Silva***  
***Maria Isabelly Félix da Silva***  
***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# ASPECTOS LICITATÓRIO, ORÇAMENTÁRIO E SISTÊMICO NO CREA-RN

*Claudionaldo Soares da Câmara<sup>8</sup>*

*Gideão Wagner Werneck Felix da Costa<sup>9</sup>*

*Jamiry Rosiely de Mesquita\**

*Wiliane Virgulino da Silva\**

*Maria Isabelly Félix da Silva\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de aquisição de bens e serviços pela Administração Pública é considerado uma das áreas mais importante e delicada da gestão pública, movimentando e influenciando toda a organização e o ciclo socioeconômico, tendo em vista a capacidade de aquisição que o Estado possui. Devido a relevância e a complexidade da gestão das compras públicas, tornou-se uma temática que frequentemente está presente nas discussões relacionadas à Gestão. Assim, compreender e debater o processo de compras do setor público transpondo a ideia de um simples procedimento administrativo e operacional é contundente para os gestores públicos.

As informações para apoiar a gestão pública sempre foi primordial, em virtude de estarem envolvidas no subsídio do planejamento, coordenação e avaliação dos programas governamentais, extensível a todos entes federativos, seja de administração pública direta ou indireta. Assim, administrar os recursos públicos envolve áreas fundamentais como o direito administrativo, a contabilidade, o sistema de informação computacional, a gestão dos processos e a administração pública em si.

Nesse contexto, a administração pública em sua percepção material ou objetivo é definido por Di Pietro (2020, p. 198) como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos

---

<sup>8</sup> Graduando em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Pós-Graduado em Contabilidade Pública e Controle Interno (UFRN). Bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte (UFRN).

<sup>9</sup> Graduando em Gestão Pública pelo IFRN. Doutor em Biotecnologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharelado em Ciências Biológicas pela UFRN.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

interesses coletivos". Com o objetivo de alcançar o interesse da coletividade, buscando reduzir à corrupção, focando na economicidade, eficiência e transparência, aspectos dos modelos administrativo público burocrático e gerencial vem se sobressaindo cada vez mais no Brasil. E a transparência se destaca, especialmente, no que concerne à realização das compras públicas, resguardando de desperdícios de recursos públicos e sendo um instrumento importante no controle social, permitindo ao cidadão participar como fiscal da aplicação de recursos públicos.

O processo licitatório é dividida em duas fases, uma interna e outra externa, de acordo com Mukain (1999), esse trâmite se inicia pela fase interna, com abertura de um processo administrativo, devidamente protocolado, e numerado, e com a devida autorização para a abertura da licitação, se encerrando com a concepção do edital e a sua publicação, resultando posteriormente no início da segunda fase, denominada como externa (MAZZA, 2021), que por sua vez é particularizado pela publicidade do edital convocatório, perpassando para a recepção das propostas, da documentação que habilita o participante, julgamento, revogação, possível anulação e homologação. Todas essas atividades necessitam de cautela para a compra pública.

Nesse sentido, a administração pública federal usa para a aquisição de bens e serviços comuns a modalidade de licitação do tipo pregão eletrônico, sendo uma exigência legal, e para esse fim, se utiliza recursos de Tecnologia da Informação (TI), um sistema capaz de dar celeridade a um complexo de tarefas e funções específicas. Assim o Sistema de Informação Computacional (SIC) utilizada para a Gestão Pública é uma arquitetura de software que simplifica o fluxo de informações entre todos os órgão e entes da federação, como planejamento, contabilidade, orçamento, tributação, entre outros setores relevantes, com a nova modernização do sistema de compra do governo federal e a implantação do extrator de dados estatístico *Data Warehouse*, o SIC passou a ser uma ferramenta de apoio, transparência e controle, que através da informatização e operacionalização do complexo de ações, bem como na gestão dos processos de compra pela administração pública (BRASIL, 2020; COSTA, 2020).

Para que ocorra a aquisição de bens e serviços comuns por parte da Administração Pública é primordial estar previsto no orçamento, ou seja, a necessidade de existir planejamento orçamentário, dispositivo que manifesta em um determinado período da gestão pública, através do seu plano do exercício, a fonte da estimativa dos recursos e o montante das despesas a serem realizadas, assim, no procedimento de planejamento do



orçamento público brasileiro, cada fase de deliberação de caráter técnico-político reflete uma fase que apresenta propriedade financeira, não se tratando de medidas isoladas, mas sim, concerne um somatório de metas e de recursos financeiros, com a finalidade única de efetivar os seus objetivos (XEREZ, 2013).

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o Pregão Eletrônico N°02/1018 realizado no âmbito do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte (CREA-RN, 2018), identificando as etapas do processo licitatório realizado através do Pregão Eletrônico, com seu objeto de Aquisição e Manutenção de Software com cessão de direito de uso com possibilidade de utilização simultânea das aplicações de no mínimo 3 (três) usuários por sistema.

Nesse sentido, a pesquisa busca identificar as etapas do processo licitatório, descrevendo o procedimento para esta aquisição, analisar a gestão de processos, identificar os sistemas de informações utilizados e verificar a tramitação orçamentária e as leis estabelecidas neste processo licitatório.

## 2 METODOLOGIA

Esta trabalho se caracteriza, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), como de aspecto qualitativo, uma vez que recorreu a banco de dados bibliográficos e documentos oficiais, com a finalidade de examinar e argumentar o atual cenário nacional em que o Crea-RN está inserido, no que concerne à licitação e contrato público, orçamento público, gestão de processos e sistemas de informação computacional, mediante revisão de artigos científicos recentes e da literatura relevantes para a gestão pública. Assim, o referido estudo foi executado por intermédio de análises bibliográficas interdisciplinares a partir de observações de artigos publicados, que abordam temas relacionados à gestão pública e a temática do trabalho, e os aspectos envolvidos no processo licitatório conexo a orçamento, sistemas de informação e gestão de processos. Adicionalmente, foram realizados exames de documentação oficiais adquiridos no banco de dados do órgão em questão.

Para Alda (2013) pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos, a fim de classificar novas informações suplementares ou mais específicas, que testem suas interpretações, em um processo de “sintonia fina” que vai até a uma observação final.

A pesquisa documental trata-se do estudo de um documento ainda não analisado (KRIPKA, SCHELLER, BONOTTO, 2015). Dessa forma, será estudado a Licitação, tendo em vista seu procedimento. Diante da tipologia abordando a pesquisa exploratória, tem como objetivo analisar o problema questionado, tornando-o um entendimento claro, criando oportunidades de aprimoramentos de estudos (GIL, 2002). Além disso, a pesquisa descritiva fundamenta a exposição dos aspectos estabelecidos.

Além disso, o estudo se caracteriza por ser descritivo, uma vez que possui como objetivo fundamental a exposição dos fatos do mesmo modo que eles se encontram e da mesma maneira constatar e analisar fatos, buscando pormenoriza-los, classificá-los, compreendê-los e elucidá-los, sem exercemos qualquer intervenção, adicionalmente é exploratória em razão de pretender viabilizar maiores informações no tocante a uma temática tratada, familiarizando com o fato ou apresentando novo entendimento deste, com o objetivo de conseguir elaborar indagações mais exatas de pesquisa ou desenvolver novas conjecturas (LEÃO, 2016; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Os documentos referentes ao Pregão Eletrônico N°02/1018 foram obtidos pelo site da Transparência e Prestação de Contas CREA-RN. A análise baseou-se em comparação com a Lei 8.666/1993, onde aborda conceitos de licitações, a Lei 10.520/2002, os decretos n° 5.450/2005; 2.271/1997. Das Instruções Normativas SLTI/MPOG n° 2, de 30 de abril de 2008, e n° 02, de 11 de outubro de 2010, da Lei Complementar n° 123/2006, da Lei n° 11.488/2007, do Decreto n° 8.538/2015, e o acórdão n° 2.242/13 que regulamenta as licitações realizadas através da modalidade pregão eletrônico.

Para atingir o objetivo especificado, analisa-se de forma qualitativa o Pregão Eletrônico N° 02/1018, com seu objeto de “Aquisição e Manutenção de Software com cessão de direito de uso com possibilidade de utilização simultânea das aplicações de no mínimo 3 (três) usuários por sistema visando atender as necessidades do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte” (CREA-RN, 2018, p. 164).

Conforme Marconi e Lakatos (2003) há inúmeros métodos para a produção de dados, o qual se adapta de acordo com a temática do trabalho ou a categoria da pesquisa. Portanto, o trabalho obteve os dados por meio de coleta documental, apontamentos e análise de conteúdo.

As consultas das informações bibliográficas foram feitas mediante acesso a sites de pesquisa especializados como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Google Acadêmico*, *Scopus* e Periódicos CAPES, com ênfase para publicações de 2010 a 2021

tratando como temáticas atuais licitação e contrato público, orçamento público, gestão de processo e sistema de informação computacional, relacionando-os com questões previamente existentes como licitação e modernização do novo sistema de gerenciamento de registros e de fiscalização de serviços do Crea-RN.

Assim, uma pesquisa documental se caracteriza pela origem das obtenções dos dados estarem restritas a documentos, escritos ou não, transcrito de origens primárias atualizadas, produzindo o que se designa de fontes secundárias, no que concerne à observação, trata da obtenção de informação empregando a consciência na determinação dos aspectos da realidade, por último, a análise de conteúdo que particulariza pela aplicabilidade coerente eloquente e indutivo do método de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

### 3 RESULTADOS

Objetivando descrever as etapas referentes à realização dos processos licitatórios através da modalidade pregão eletrônico, foi possível analisar o Pregão Eletrônico N°02/1018 elaborado no âmbito do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte (CREA-RN,2018), com o intuito de fornecer aquisição de licença e manutenção de Software com cessão de direito de uso com capacidade de utilização simultânea das aplicações de no mínimo três usuários por sistema.

Desse modo, diante do exposto no referencial teórico, as compras públicas governamentais são instrumentos gerenciais regulamentadas por diretrizes gerais de licitações e contratos administrativos com a finalidade de contratação de obras e serviços, bem como de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes públicos da União, Estado, Municípios e Distrito Federal. Do mesmo modo, estão sujeitos às leis os fundos especiais, as autarquias, as fundações, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as organizações geridas direta ou indiretamente pela União, Estados, Municípios e Distrito Federal (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

No que concerne à licitação, atualmente no Brasil, encontra-se vigente duas normativas legais, ficando a critério da Administração Pública a qual será adotada no momento da aquisição de bens, serviços e obras. Nesse contexto, as Leis nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, coexistirão por dois anos, e posteriormente a Lei nº 8.666/93 será revogada (BRASIL, 1993, 2021). Complementarmente, no esforço de modernizar e

aperfeiçoar o processo licitatório foi estabelecida a Lei nº 10.520/2002 e o Decreto nº 5.450/2005, que versa sobre pregão eletrônico, com o objetivo de inovar os processos de aquisição de bens e serviços para o poder público (BRASIL, 2005), que igualmente serão revogadas mediante a Lei 14.133/2021.

Enfatizando no pregão eletrônico, hoje no Brasil é a modalidade de licitação mais utilizada pela Administração Pública, correspondendo a 99,89% das compras realizadas, em virtude dessa modalidade de licitação ser obrigatória para compras de bens e serviços comuns, no qual os parâmetros de avaliação poderá ser o de maior desconto ou o de menor preço de mercado (BRASIL, 2021). Essa modalidade licitatória, é utilizada conjuntamente com o sistema de registro de preço, previsto nos artigos 81 e 85 da Lei nº 14.133/2021, disciplinado na esfera federal pelo Decreto nº 7.892/2013 e suas alterações subsequentes, é um dispositivo em que os licitantes que declararem a melhor proposta para cada elemento, firmam uma Ata de Registro de Preço ligado à Administração Pública para o provimento sob demanda, de acordo com os valores e quantidade estabelecida. Contudo, não é indispensável indicar o total a ser comprado quando for a primeira licitação para o objeto, se referir a alimento perecível ou o serviço estiver integrado ao fornecimento de bens, conforme consta nos parágrafos 3º e 4º do artigo 81 da nova lei de licitação.

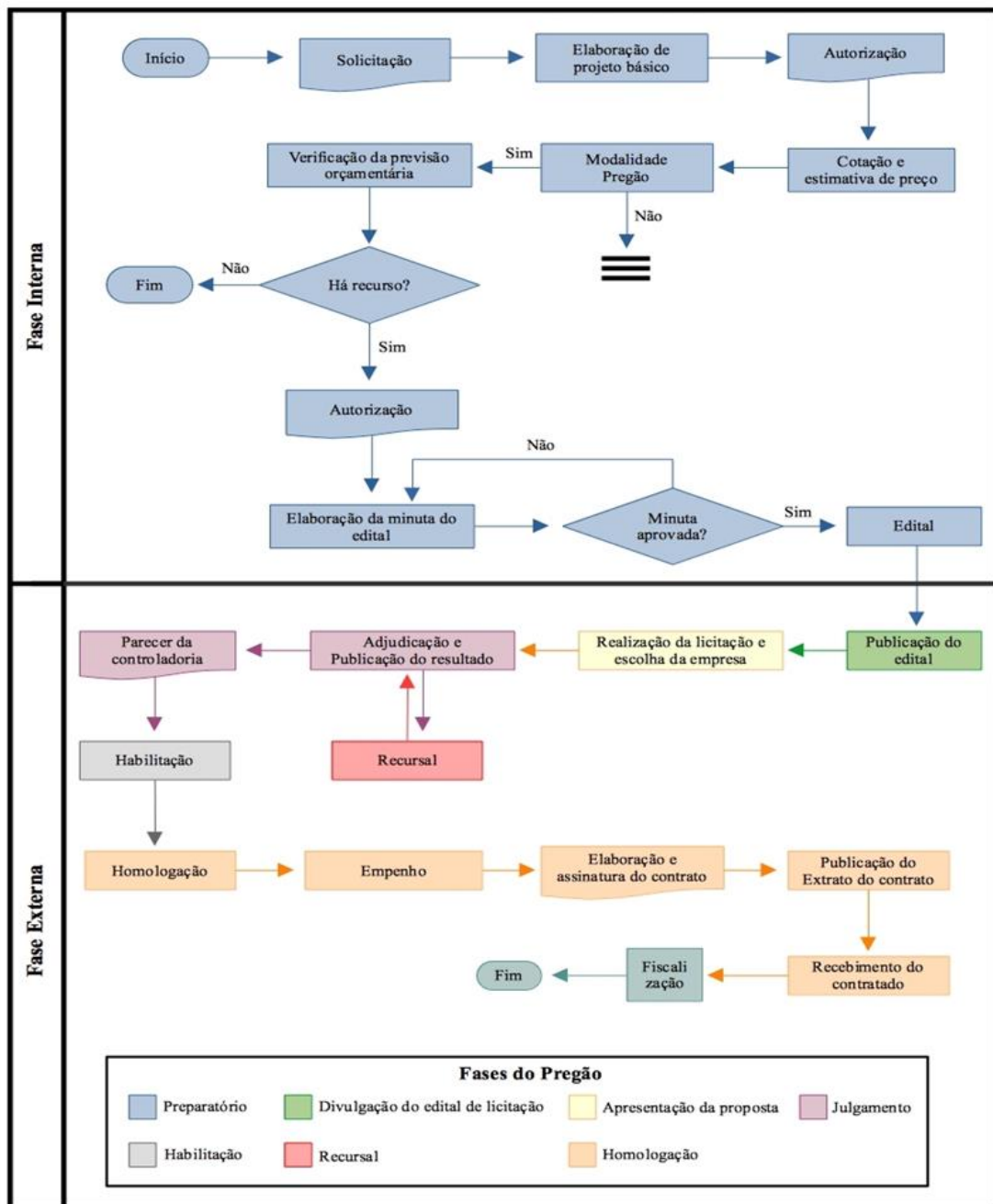
À vista disso, o Crea-RN, licitou através da modalidade pregão com registro de preço, o software de Compras e Contratos; Diárias, Passagens e Transparência pública integralizando o sistema Confea, objetivando a boa gestão dos recursos públicos, indicado pelo Tribunal de Conta da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU), atendendo aos princípios da eficiência e economicidade. Assim, a aquisição se deu mediante procedimento único, corroborando com a concepção de que o pregão eletrônico deve ser empregado de preferência para a aquisição de objetos, seja bens ou serviços comuns.

De acordo com Reis e Cabral (2018) uma das prerrogativas do uso do pregão como modalidade licitatória é a celeridade na aquisição, contribuindo para a redução dos preços de contratação e a do período de entrega do bem ou serviço adquirido mediante a compras públicas eletrônicas, bem como influência na economicidade conseguida na fase de licitação sobre a rapidez da entrega do item licitado.

As licitações públicas eletrônicas foram estabelecidas no ano de 2002 através do pregão, se destinavam exclusivamente para compra de bens e serviços comuns no comércio, sem embargo de valor a ser obtido, aplicando obrigatoriamente o parâmetro de

menor preço para a escolha do fornecedor (REIS; CABRAL, 2018). Desta forma, o gestor público realizará o pregão simplesmente de bens e serviços comuns mencionado no anexo II do Decreto nº 3.555/200, apesar de existir jurisprudência autorizando o uso de pregão de determinadas categorias de serviços de engenharia como manutenção de ar-condicionado e assim por diante. A Figura 3 apresenta o fluxo desse processo de compras.

**Figura 3.** Fluxograma compilando o procedimento do pregão eletrônico da Lei nº 8.666/1993 com a nova lei de licitação, Lei nº 14.133/2021.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na licitação eletrônica, a totalidade do processo é realizado de forma on-line, com o uso da internet, as disputas de lances são efetuadas em sala virtual com sistema próprio da autoridade pública, seja Federal, Estadual ou Municipal. Portanto, o procedimento do pregão é dividido em duas fases uma interna (fase preparatória) e uma fase externa, segundo a Lei nº 10.520/2002, entretanto a nova lei de licitação (Lei nº 14.133/2021) no *caput* do artigo 29 diz que o pregão seguirá o rito procedimental previsto no artigo 17, em seus incisos as fases da licitação são: “preparatória, de divulgação do edital de licitação; de apresentação de propostas e lances, quando for o caso; de julgamento; de habilitação; recursal; e de homologação”, se trata de um rito congênere ao visto na Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002; 2021) como pode ser observado na Figura 3.

A atualização para o pregão está prevista nos parágrafos do artigo 17, onde no § 1º, permite a mudança na ordem das fases, entre a apresentação das propostas e lances e a fase de habilitação, ocorrendo primeiramente a análise da habilitação dos licitantes e posteriormente a fase de propostas de preços e lances, contanto que através de ato motivado com a elucidação das vantagens dessa inversão (BRASIL, 2021). Já no parágrafo 2º, fortalece a percepção jurisprudencial de que os pregões devem ser realizados sob a forma eletrônica (BRASIL, 2021).

Entretanto, o Crea-RN, na aquisição do seu sistema Confea, a administração pública optou por adotar a Lei nº 8.666/93 e a Lei nº 10.520/2002, isto é, seguindo os ritos procedimentais das fases internas e externas das referidas leis. Na fase interna do pregão eletrônico possuímos o delineamento das compras; identificação da demanda que começa com abertura do processo administrativo; concepção do termo de referência com inserção dos itens com suas adequadas informações; pesquisa de mercado; reserva de verba orçamentária; elaboração do edital do pregão eletrônico; avaliação jurídica; assinatura do edital pelo ordenador da despesa; cadastramento das informações do pregão e dos itens com seus referentes valores máximos de aquisição, concluindo com a publicação do edital. Esta fase corresponde à de planejamento, isto é, a fase interna do processo de compras públicas.

Transcorrida a fase interna de planejamento das compras públicas dá início a fase externa com a publicação do edital do pregão eletrônico, visto que os fornecedores devem estar devidamente credenciados no sistema eletrônico e são capazes de enviar suas propostas até a data e horário determinados para abertura da sessão pública. As etapas da fase externa consistem na habilitação dos partícipes do pregão; prazo para envio de



propostas; sessão pública de abertura do pregão eletrônico; interlocução entre pregoeiro e licitante; escolha das empresas para a fase de lances; fase de lances; forma para apresentação dos lances; negociação; habilitação; recurso; adjudicação, o pregão se encerra com a homologação do vencedor do processo licitatório (BRASIL, 2002; CAVALCANTE *et al.*, 2017).

O Processo Administrativo nº.4406904/2017 se deu por meio de edital com a utilização do Sistema de Compras do Governo, o site ComprasNet. A licitação foi feita na modalidade de pregão eletrônico, eletronicamente, do tipo menor preço. Sendo realizado na data de 13/07/20018, nos termos da Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, do Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (CREA-RN, 2018).

O processo de aquisição de bens e serviços começa quando é solicitado um termo de referência e encaminhado ao setor responsável onde se inicia a análise técnica com o objetivo e a justificativa dos requisitos da demanda para compra da licitação, é feito uma pesquisa que tem como objetivo a qualificação técnica.

A relação orçamentária com o processo objeto de pesquisa, Processo nº 4406904/2017, PE nº 02/2018, que apresenta como objeto a aquisição e manutenção de software com cessão de direito de uso, possibilitando a gestão, consulta e execução dos controles envolvendo o sistema de controle contábil, orçamentário, contas a pagar e a receber; centro de custos, patrimônio, almoxarifado e materiais de consumo e compras e contratos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte, teve seu início com o planejamento do órgão, considerando que a elaboração e aprovação da proposta orçamentária do exercício anterior ao licitatório já previa a realização da despesa. Neste contexto, e a partir do planejamento de compras, o setor interno responsável pelas aquisições e contratos (GSS – Gerência de Suprimentos e Serviços), deu início a demanda com a abertura processual e, após a elaboração do termo de referência e realização da pesquisa mercadológica, formalizou pedido ao setor competente para informação e registro no processo da dotação orçamentária disponível para a conta relacionada ao objeto licitado. Nasce, a partir deste ponto, a vinculação do orçamento ao processo licitatório, como ponto direcionado dos limites disponibilizados face ao objeto a ser adquirido. Este ponto volta a ser observado pelo setor de compras e contratos no momento da realização do empenho que se dará após a homologação do certame, concomitante ou posterior a realização do contrato, mas sempre antes da concretização da despesa.



O conceito de empenho é definido pelo art. 58, da Lei n. 4.320/64, “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. Já o art. 60, por sua vez, complementa a informação, destacando que “é vedada a realização de despesa sem prévio empenho”. Para Machado e Reis, 1999, e à luz dos dispositivos legais mencionados, o empenho deve ser realizado previamente à realização da despesa, constituindo uma vinculação de recursos orçamentários para o posterior pagamento. Sendo assim, para garantir segurança aos fornecedores e prestadores de serviço de que a Administração terá meios de assegurar que haverá recursos de forma satisfatória para executar suas demandas assumidas.

A informação orçamentária para o objeto de pesquisa do presente trabalho se deu com a formalidade necessária e envolveu dois momentos: antes do encaminhamento do processo à Comissão Permanente de Licitação – CPL, com a informação orçamentária Conta 6.2.2.1.1.01.04.09.005 – serviços de informática, com saldo de R\$ 210.000,00 (duzentos e dez mil reais) e com a realização do empenho concomitante à realização do contrato no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), em nome da empresa vencedora do certame, correspondente ao melhor lance ofertado.

#### **4 CONCLUSÃO**

O processo licitatório pela Administração Pública é considerado valioso, visto que, a aquisição de bens e serviços movimenta e influencia, tanto nos departamentos da entidade, quanto nos aspectos do financeiro, dessa maneira, atendendo os interesses públicos de forma transparente e segura.

A análise do Pregão Eletrônico N°02/1018 realizado no âmbito do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte (CREA-RN,2018), consta sua relevância diante da aquisição de bens e serviços, no qual alcançou seus objetivos de forma satisfatória, atendendo as leis vigentes estabelecidas pela legislação diante do processo licitatório na Gestão Pública do Estado.

Quanto à importância do orçamento, com a crescente demanda de contratos e processos de execução de despesas de caráter público, as despesas programadas na qual atenderam a licitação estavam programadas em dotação orçamentária própria do CREA/RN para o exercício de 2018. Atendendo os mecanismos de Controle contábil, orçamentário e das receitas e despesas, às regras de Contabilidade Aplicada ao Setor

Público; às exigências legais das novas regras estabelecidas pela Portaria STN 749 de 15 de Dezembro de 2009 e STN 751 de 16 de Dezembro de 2009; bem como as diretrizes abaixo relacionadas, contidas nos Manuais de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP.

Para tanto, a utilização sistemas de informações, nesse cenário foi importante, sendo realizado na modalidade pregão, na forma eletrônica, do tipo menor preço, através do portal de Compras do Governo Federal - [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br), no qual se verificou a agilidade e a eficiência diante desse processo licitatório. Os sistemas atendem às demandas dos servidores, proporcionando bons resultados em seus determinados planejamentos.

No que tange o processo licitatório, de forma transparente atendeu os requisitos estabelecidos diante da lei, cumprindo as normas e decretos. Após constatada a regularidade dos atos procedimentais, homologa a adjudicação, referente ao processo N°4406904/2017, pregão n°02/2018, alcançando a proposta pelo melhor lance de R\$30.000,00 (trinta mil reais). Dessa maneira, atendendo a necessidade do licitante.

Desse modo, a gestão de processos mostrou-se importante no decorrer da licitação, desde o início do edital, quanto a homologação no encerramento, sendo fundamental nesse trâmite, uma vez que, tornou a comunicação flexível para uma melhor tomada de decisão dentro da visão sistêmica.

### REFERÊNCIAS

ALDA, Judith Alves. **O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação**. 77 ed. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1042> Acesso em 4 de jan. de 2022.

BRASIL. **API de Compras Governamentais**. Disponível em: <http://compras.dados.gov.br/docs/home.html> Acesso em: 9 dez. 2021

BRASIL, PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL. **SIASG**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/siasg> Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm) Acesso em: 5 dez. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 5 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria-Geral. **Decreto Nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm) Acesso em: 9 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm). Acesso em: 5 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **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. Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l110520.htm). Acesso em: 5 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dez. de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de out. de 2007, 11.458, de 19 de mar. de 2007, e 12.350, de 20 de dez. de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de ago. de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de mai. de 1998. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em: 5 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994**. Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d1094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1094.htm) Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL, Ministério da Economia, Secretaria Especial do Tesouro e Orçamento. **Manual Técnico de Orçamento 2021**. Edição 2021, 18ª versão Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2021:mto2021-atual.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

CAVALCANTE, Márcio André Lopes. **A Lei de Licitações não exige, para a realização da licitação, que haja disponibilidade financeira, mas apenas a previsão dos recursos**. Buscador Dizer o Direito, Manaus. Disponível em:

<<https://www.buscadordizerodireito.com.br/jurisprudencia/detalhes/cd00692c3bfe59267d5ecfac5310286c>>. Acesso em: 15/12/2021.

COSTA, Eric Rodrigo *et al.* Sucesso e insucesso nas licitações da modalidade pregão: revisão scoping review. **Gestão em Organizações de Saúde**. v. 53 n. 1 p. 97-106, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33. ed., Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KRIPKA, Rosana; SHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. **Pesquisa Documental: Considerações Sobre Conceitos e Características na Pesquisa Quantitativa**. v. 2: Atas, 2015.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do estudo e pesquisa: Facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MUKAI, Toshio. **Licitações e contratos públicos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

REIS, Paulo Ricardo da Costa; CABRAL, Sandro. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 107-125, jan. - fev. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013.

XEREZ, Sebastião. A evolução do orçamento público e seus instrumentos de planejamento. **Revista Científica Semana Acadêmica**, n. 43, 2013.

**Capítulo 6**

***PROCESSO LICITATÓRIO PARA SISTEMA DE REGISTRO DE  
PREÇOS, NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO: O CASO DA  
COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE***

***Alexandro Barreto Dantas***

***Bruno Ricardo Rodrigues Ferreira***

***Egbert de Oliveira Ferreira***

***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***



# PROCESSO LICITATÓRIO PARA SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS, NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO: O CASO DA COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE

*Alexandro Barreto Dantas\**

*Bruno Ricardo Rodrigues Ferreira\**

*Egbert de Oliveira Ferreira\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## 1 INTRODUÇÃO

A Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN, através dos seus portos no Rio Grande do Norte (o Porto de Natal e o Terminal Salineiro de Areia Branca) tem decisiva e fundamental importância como grande agente logístico de desenvolvimento deste estado.

O Porto de Natal, primeira instalação portuária potiguar, teve o seu projeto inicial aprovado em 14 de dezembro de 1922, através de Decreto Presidencial. No entanto, só dez anos depois, em 1932, o decreto de número 21.995, assinado pelo presidente Getúlio Vargas, à frente do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil, cria o Porto de Natal. No dia 21 de outubro desse mesmo ano o decreto é publicado no Diário Oficial da União. De imediato começou a construção do Porto de Natal. A obra foi gerenciada pelo engenheiro Hildebrando de Góis, que na época chefiava a extinta Inspeção Fiscal dos Portos, Rios e Canais com sede no Rio de Janeiro. O engenheiro Décio Fonseca foi o primeiro administrador do Porto de Natal (CODERN, 2017).

A CODERN atua como uma alternativa logística para atender as necessidades de navegação, movimentação de passageiros e da movimentação e armazenagem dos produtos do Rio Grande do Norte. Sua principal atividade é a exportação de frutas em contêiner e por sua localização, próximo a África e a Europa, é a melhor alternativa para exportação e importação. Por estar localizado em um rio de águas tranquilas, o Porto de

---

\* Tecnólogos em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

Natal é considerado excelente por seus usuários nas operações de embarque e desembarque, sobretudo nas cargas de projeto, que são peças geralmente de maior porte, e muitas vezes exigem maior perícia na operação do que os contêineres.

É um porto prático e bastante competitivo, em relação a custos, em virtude do seu tamanho e ainda atende às importações de trigo e de equipamentos e maquinários para o parque industrial do estado do Rio Grande do Norte.

Em 2018, cerca de 120 empregados, entre efetivos e comissionados, trabalham nas instalações da CODERN em Natal/RN, levando-se em consideração os funcionários que trabalham na sede da Companhia, atendendo a todos os portos sob jurisdição da CODERN, e também aqueles exclusivos do Porto de Natal, conforme informado no Plano Mestre do Porto de Natal.

Diante da necessidade de se garantir um ambiente seguro para os seus funcionários, a CODERN mantém ações e programas preventivos com foco na segurança pessoal e patrimonial, em consonância com as legislações pertinentes e os requisitos mínimos estabelecidos por órgãos reguladores. Dentro desse contexto, a Companhia deve assegurar a disponibilidade de extintores em perfeito estado de funcionamento e nos locais apropriados, conforme estabelecido no Plano de Prevenção e Combate a Incêndio do Porto de Natal, com a aquisição sob demanda de extintores de combate a incêndio caracterizando-se como uma ação administrativa periódica e obrigatória, relacionada com a segurança de pessoas e bens.

Nesse sentido, o Sistema de Registro de Preços (SRP) apresenta-se como formato adequado, pois, ao mesmo tempo que desobriga a Companhia a estabelecer um número fixo e pré-determinado de extintores a serem fornecidos, evita a necessidade de disponibilidade de espaço físico para estocar os bens, uma vez que somente haverá a contratação e entrega quando surgir a demanda efetiva do produto.

Importante destacar também a agilidade que o SRP possibilita, pois a partir da homologação da licitação, as condições de fornecimento e os procedimentos de entrega estarão previamente ajustados, com os preços e os fornecedores conhecidos, permitindo um processo rápido e eficaz, o que é fundamental em se tratando de equipamentos de segurança.

Nessa perspectiva, o objetivo da pesquisa foi analisar o Processo Licitatório para Sistema de Registro de Preços, na modalidade Pregão Eletrônico, aplicado na CODERN tendo por objeto o fornecimento de extintores de combate a incêndio para o Porto de

Natal/RN.

Conhecer e analisar processos e atos de gestão em instituições públicas é de suma importância para o enriquecimento pessoal e acadêmico dos pesquisadores/discentes envolvidos. A observação de detalhes inerentes à aplicação de procedimentos reais em situações práticas oferece possibilidades valiosas para a aquisição de novos conhecimentos e competências bem como para o desenvolvimento do senso crítico individual, os quais, aliados ao aporte técnico teórico ofertado pela academia, são fundamentais para a formação de um gestor público profissional.

Estudos e pesquisas relacionados a processos licitatórios e seus procedimentos, em especial quando são desenvolvidos a partir de casos práticos, permitem um melhor entendimento e compreensão das etapas necessárias ao processo e a percepção das dificuldades e complexidades envolvidas, consentindo ao futuro profissional de gestão pública subsídios para aplicar os conhecimentos adquiridos, qualificando-o para superar eventuais entraves e obstáculos a que venha se deparar na sua atuação profissional na área. Tal preparação se torna ainda mais relevante pelo fato de a licitação se apresentar como um instrumento fundamental na preservação e consolidação do princípio da igualdade, visando assegurar que a instituição adquirente contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para satisfação do interesse público. Assim, o conhecimento denso sobre processos licitatórios permite que gestores públicos atuem com esmero e equidistância, proporcionando aos interessados ampla transparência e garantindo o uso de recursos públicos de forma eficaz, evitando com isso, o desperdício e a corrupção.

Considerando que o sistema de registro de preços foi regulamentado no ano de 2013, tratando-se, portanto, de um mecanismo recente, é pertinente o desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre processos licitatórios para tal Sistema, de forma que o presente trabalho pretende contribuir para ampliar a produção científica/acadêmica associada a essa temática.

## **2 METODOLOGIA**

De forma geral, o conceito do que é a metodologia, a partir dos ensinamentos de Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a define como o caminho e os passos a serem seguidos no decorrer do projeto, os quais representarão as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados (entrevistas, questionamentos, testes, técnicas de agrupamento

de dados, elaboração de tabelas, descrição e codificação). Ainda segundo esses autores, os objetivos da pesquisa devem ser levados em conta para a definição da metodologia.

A presente pesquisa pode ser delimitada como qualitativo-quantitativa, com caráter exploratório e descritivo, em relação ao certame de contratação de empresa especializada para o processo de aquisição de extintores para a CODERN, sendo a mesma alicerçada em um estudo de caso visando o detalhamento e uma análise mais técnica sobre o procedimento, sendo usados como instrumentos para obtenção de dados a análise de documentos e entrevistas feitas com gestores da CODERN.

O estudo também realça a abordagem interdisciplinar do processo de aquisição de extintores para a CODERN, analisando o referido processo desde o teor dos documentos que compõem o Edital da licitação até os processos e procedimentos adotados para a homologação do certame, abrangendo e analisando de forma mais precisa as inúmeras minúcias do processo licitatório em questão.

Utilizando o conceito de Barros e Lehfed (2007), a pesquisa descritiva define-se como “o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.”, observando, registrando e analisando os trâmites técnicos de um determinado caso ou situação.

Já a pesquisa de caráter exploratório é definida por Cervo, Bervian e Silva (2006) como a que estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo questões para o processo de investigação, ou seja, busca oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno pouco explorado.

Tendo em vista as definições supracitadas, a pesquisa terá como sustentáculo a análise documental necessária, acompanhada por entrevistas com roteiro estruturado contendo questionamentos direcionados e condizentes com o intuito deste trabalho.

Por fim, o estudo de caso traz como seu alicerce conceitual a pesquisa documental do processo desenvolvido na CODERN, sem desviar a atenção para outros campos de atuação do seguinte órgão que já tenham sido devidamente analisados, com o intuito de tecer novas análises e, conseqüentemente, conclusões sobre o processo licitatório.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir de informações obtidas por meio de entrevistas orientadas com dirigentes da CODERN, dentre os quais, a Presidente da Comissão Permanente de Licitação, o Gerente de Planejamento e Orçamento, o Coordenador de Tecnologia da Informação e a Coordenadora de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional, bem como por consultas a documentos públicos disponibilizados no endereço eletrônico da Companhia, foi possível extrair relevantes elementos e dados acerca do processo licitatório estudado.

A licitação foi planejada e efetuada diante da necessidade de se garantir um ambiente seguro para os seus funcionários, bem como visando cumprir o Plano de Prevenção e Combate a Incêndio – PPCI do Porto de Natal. Assim, a aquisição de extintores de combate a incêndio para o Porto de Natal/RN trata-se de uma medida relacionada com a segurança de pessoas e bens, sendo, portanto, considerada uma ação administrativa periódica e obrigatória.

Por se tratar de um sistema de registro de preços, o processo foi analisado à luz do Decreto nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e o define como o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras.

A modalidade de licitação utilizada foi o pregão eletrônico, em consonância com o Art. 7º do Decreto nº 7.892 que estabelece que a licitação para registro de preços deve ser realizada na modalidade de concorrência, do tipo menor preço, nos termos da Lei nº 8.666, de 1993, ou na modalidade de pregão, nos termos da Lei nº 10.520, de 2002.

Dessa forma, a Lei Federal nº 10.520 de 17 de julho de 2002, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e o Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005 que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, também foram utilizados como parâmetros para a avaliação do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico, conforme detalhado na sequência.

O processo licitatório corresponde a uma das fases do processo de execução orçamentária, sendo que antes e depois da licitação são necessárias determinadas coordenadas para que o processo seja efetuado com êxito, dentre as quais podem ser destacadas as fases que compreendem o planejamento da aquisição, a elaboração de

Termo de Referência com as especificações dos objetos pretendidos, a abertura do processo de aquisição com a geração da solicitação de compra no sistema, a pesquisa de mercado, a elaboração de parecer jurídico, e a autorização da diretoria executiva para abertura do processo licitatório, se equiparando, portanto, ao conceito apresentado por Oliveira (2013), que define processos como um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

A CODERN utiliza um Sistema Integrado de Gestão Administrativa e Portuária (SIGAP) o qual possui módulos independentes nos quais são registrados e efetuados processos administrativos e operacionais da Companhia, tais como, comunicações internas, protocolos de entrada e registros de tramitação de documentos internos e externos, solicitações de materiais de estoque, solicitações de aquisição de materiais e serviços com posterior criação de processo de compra pelo setor de suprimentos, recebimentos de materiais e de serviços com certificação da nota fiscal correspondente, além de disponibilizar informações estatísticas e permitir aos gestores consultas a informações orçamentárias.

Nesse contexto, cada módulo do SIGAP pode ser considerado um Sistema de Processamento de Transações (SPT), condizente com as definições de Rosini e Palmisano (2012), que classificam esse tipo de sistema como operacionais, os quais têm como função executar e cumprir as perspectivas criadas por todos os outros sistemas acima dele, pois serve como base na entrada de dados (inputs), e alinhando-se com os ensinamentos de Rezende e Abreu (2000), que descrevem tais sistemas como sendo responsáveis pelo processamento de operações e transações rotineiras, incluindo seus respectivos procedimentos, tendo ainda como atribuição o controle de dados das operações imprescindíveis ao funcionamento harmônico da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico das unidades departamentais.

Por sua vez, a consolidação dos referidos módulos em um sistema único integrado como é o SIGAP, vai ao encontro da conceituação que esses últimos autores utilizam para descrever os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) como aqueles que contemplam o processamento de grupos de dados e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para a gestão, trabalhando com dados agrupados e auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades.

Após um processo de avaliação técnica e orçamentária a Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN realizou em dezembro de 2016 uma licitação com o objetivo de adquirir extintores de combate a incêndio para o Porto de Natal/RN. A licitação foi realizada no sistema de registro de preços, na modalidade pregão eletrônico, do tipo menor preço por lote.

Considerando que extintores de incêndio se enquadram na definição de bens comuns constante no parágrafo 1º, do Art. 2º, do Decreto nº 5.450, que classifica como bens e serviços comuns, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado, a modalidade e o tipo da licitação definidos no Edital apresentam conformidade com o referido Decreto, que estabelece, também em seu Art. 2º, que o pregão, na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet.

A licitação foi realizada com participação restrita a microempresas e empresas de pequeno porte, apresentando conformidade com Decreto Lei nº 8.538/2015, cujo Art. 6º estabelece que os órgãos e as entidades contratantes deverão realizar processo licitatório destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nos itens ou lotes de licitação cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

No Edital da licitação, publicado em agosto de 2016 e identificado pelo título “Edital de Pregão Eletrônico nº 020/2016-SRP”, além do Termo de Referência com a justificativa da contratação, especificações técnicas, quantidades, regras e exigências para o fornecimento dos extintores objeto do processo licitatório, constam ainda detalhes sobre as etapas do processo, requisitos para a participação no pregão eletrônico e os requisitos a serem atendidos pelos licitantes, apresentando perfeita harmonia com o Art. 3º da Lei nº 10.520, uma vez que tal instrumento normativo estabelece que, na fase preparatória do pregão, a autoridade competente deve justificar a necessidade de contratação e definir o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento.

A CODERN, como órgão gerenciador do sistema de registro de preços, realizou a licitação e os demais processos e procedimentos inerentes ao certame, mantendo conformidade com o Art. 5º do Decreto 7.892/2013 que determina ao órgão gerenciador



a prática de todos os atos de controle e administração do Sistema de Registro de Preços.

O pregão eletrônico foi efetuado por meio do sistema “Licitações-e” do Banco do Brasil, desenvolvido para permitir a participação da comunidade em licitações de caráter público, promovidas por entidades governamentais, visando um maior número de participantes e uma maior qualidade de serviço nos processos licitatórios, oferecendo ainda segurança e confiabilidade em um ambiente eletrônico robusto e exclusivo. O sistema utiliza interfaces diferenciadas e customizadas de acordo com cada perfil de participante: Comprador, Fornecedor, Coordenador e público em geral.

Percebe-se que o sistema utilizado na licitação vai ao encontro dos ensinamentos de Rezende e Abreu (2000) que indicam que os sistemas devem atuar como facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações, bem como, atendem ao preconizado por Pereira e Fonseca (1997), os quais defendem que sistemas de informação considerados efetivos devem atender as reais necessidades dos usuários, estar centrados no usuário, atendendo-o com presteza, apresentar custos compatíveis, adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação e estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

Importante destacar também que o sistema utilizado no pregão eletrônico permite acesso ao público em geral, possibilitando consultas e controle sobre a forma como estão sendo alocados os recursos públicos a partir do acompanhamento das licitações públicas realizadas por meio dessa ferramenta eletrônica. Dessa forma, demonstrando congruência com as afirmações de Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004), quando este explana que, com a evolução das tecnologias de informação, e em especial com o aprimoramento dos sistemas de informação, o acesso ao conhecimento está se tornando um requisito para o exercício pleno da administração pública em todas as esferas governamentais. Percebe-se ainda um alinhamento com o conceito de Administração Pública Eletrônica caracterizado pela utilização de diferentes tecnologias e para melhorar a comunicação e os serviços oferecidos aos cidadãos, aumentando a eficiência e a eficácia da gestão pública e incrementando a transparência do setor público e a transparência do cidadão nas suas relações com o Estado.

Para ter acesso ao sistema Licitações-e, os licitantes dispuseram de uma chave de identificação e senha pessoal intransferível, obtidas junto ao Banco do Brasil. Após a verificação da presença dos licitantes o pregoeiro abriu a sala virtual e deu início a disputa por lote, obedecendo todos os procedimentos previstos na Lei nº 10.520/2002.

O certame foi conduzido pela comissão responsável pelo processamento e julgamento das licitações na modalidade Pregão, composta por 05 membros nomeados pelo Diretor Presidente da CODERN, em consonância com a alínea IV do Art. 3º da referida Lei, o qual determina que a autoridade competente deve designar o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor. Verificou-se que dos cinco membros dessa Comissão, quatro são empregados do quadro efetivo da CODERN, novamente demonstrando conformidade com a Lei nº 10.520, a qual define que a equipe de apoio deve ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento.

Durante a realização do Pregão Eletrônico em questão, identificado pelo nº 20/2016, não foram constatados problemas na habilitação dos licitantes e não foram interpostos quaisquer recursos antes, durante ou após o encerramento da disputa, assim, o certame foi homologado em 30/01/2017, com tal homologação sendo publicada no Diário Oficial da União em 31/01/2017.

A empresa Infanteria Comercial EIRELI ME foi declarada vencedora do certame, sendo responsável pelo fornecimento de extintores conforme disposição da CODERN e diretrizes constantes no Termo de Referência e na Ata de Registro de Preços pelo prazo de doze meses, no período de 09 de fevereiro de 2017 a 08 de fevereiro de 2018, condizente com o Art. 12 do Decreto nº 7.892/2013 no qual está estabelecido que o prazo de validade da ata de registro de preços não será superior a doze meses, incluídas eventuais prorrogações.

Conforme apresentado na Tabela 1, a Ata de Registro de Preços abrangeu três itens, resultando em um valor global de R\$ 25.989,50 (vinte e cinco mil, novecentos e oitenta e nove reais e cinquenta centavos), o qual se apresenta como despesa de capital, uma vez que a dotação orçamentária utilizada decorre de recursos de investimentos para a aquisição de equipamentos, conforme previsto no Art. 12 da Lei nº 4.320 de 1964 que, no parágrafo 4º da alínea II, classifica como investimentos as “dotações para o planejamento e a execução de obras, [...], aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro”.

Tabela 1 – Resumo da Ata de Registro de Preços assinada pela CODERN.

Item	Descrição / Especificação	Marca	Quant. estimada	Preço UND (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Extintor de Água Pressurizada 10 litros	Metalcasty ap10	90	118,30	10.647,00
2	Extintor de Pó Químico Seco 4 kg	Metalcasty abc 4kg	90	157,20	14.148,00
3	Extintor de Gás Carbônico 6 kg	Metalcasty co2 6kg	25	47,78	1.194,50

Fonte: Dados da pesquisa.

A Ata assinada apresenta conformidade com os ditames estabelecidos no Decreto nº 7.892 de 2013, o qual define ata de registro de preços como o documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas.

As fontes de receita pública da CODERN decorrem de transferências de capital realizadas pelo ministério supervisor (Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil) destinada a investimentos em infraestrutura tais como obras, estudos e aquisição de equipamentos (receitas de capital) e receitas originárias decorrentes dos serviços prestados pela Companhia (receita corrente).

A fonte da receita pública para a aquisição dos extintores advém de rubrica específica para investimento por meio de aquisição de equipamentos para a Companhia, com recursos financeiros decorrentes de transferência de capital realizada pelo ministério superior, configurando-se, portanto, como receita de capital, conforme classificação apresentada pelo Art. 11 da Lei nº 4.320 de 1964, que define como Receitas de Capital as provenientes da realização de recursos financeiros destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital.

Como todo processo licitatório, a licitação em questão permitiu a escolha da proposta mais vantajosa, com os concorrentes participando em condições de igualdade oferecendo lances visando o menor valor global através de pregão eletrônico. O Sistema de Registro de Preços utilizado desobriga a Companhia a estabelecer um número fixo e pré-determinado de extintores a serem fornecidos e evita a necessidade de disponibilidade de espaço físico para estocar os bens, uma vez que somente haverá a contratação e entrega quando surgir a demanda efetiva do produto. Importante destacar também a agilidade que o SRP possibilita, pois a partir da homologação da licitação, as

condições de fornecimento e os procedimentos de entrega já estarão previamente ajustados, com os preços e os fornecedores conhecidos, permitindo um processo rápido e eficaz, o que é fundamental em se tratando de equipamentos de segurança.

No que se refere ao procedimento de fornecimento, é possível identificar as fases da despesa pública, com o empenho configurando-se na emissão do documento denominado Autorização de Fornecimento - ADF, emitido em formulário próprio da CODERN pela Gerência Administrativa após a homologação, com força de contrato entre as partes e em conformidade com os artigos 54 e 55 da Lei nº 8.666/93; a liquidação ocorrendo a cada fornecimento de extintores com a averbação da respectiva nota fiscal por parte do(s) fiscal(is) do contrato, atestando o fornecimento em conformidade com as especificações constantes no Termo de Referência; e, por fim, o pagamento sendo efetuado pelo setor de Tesouraria em até 30 dias após a liquidação. Esses procedimentos também apresentam conformidade com os preceitos estipulados na Lei nº 4.320 que conceitua o empenho de despesa como o “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”; a liquidação como a “verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito” e estabelece que o pagamento deve ocorrer após a liquidação e sendo “efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente constituídos por estabelecimentos bancários credenciados”.

Ademais, destacam-se os métodos simples, porém eficazes, de controle utilizados pela setor de licitações, dentre os quais, a utilização de planilhas de controle de entrada e saída de documentos e processos, numeração e assinatura em cada uma das páginas dos processos licitatórios, relatório anual detalhando os processos de licitação desenvolvidos ao longo do ano anterior, no qual é informado, dentre outros dados, os quantitativos de cada modalidade de licitação realizada pela Companhia, este último servindo também como indicador de desempenho, além da utilização de ferramentas para a redução de tempo dos processos, como, por exemplo, a adoção de uma minuta padrão de Edital na qual, para cada processo licitatório, os textos comuns previamente elaborados e revisados são mantidos e se alteram apenas os dados específicos de cada processo. Esses procedimentos e ferramentas apresentam conformidade com o entendimento de André (2012) sobre os objetivos da gestão de processos, que, segundo o autor, contemplam a revisão, melhoria e padronização das operações, garantindo a participação efetiva dos envolvidos (independentemente do nível hierárquico) e promovendo o comprometimento

com a qualidade que a gestão de processos deve ser adotada.

Por fim, a partir das entrevistas realizadas com os gestores da Companhia e dos documentos analisados, percebeu-se um aspecto negativo decorrente da etapa de planejamento, uma vez que todo o quantitativo de extintores previsto para a aquisição sob demanda ao longo de 12 meses foi fornecido de uma única vez, no mês de maio de 2017, como detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 – Fornecimento dos itens da Ata de Registro de Preços assinada pela CODERN.

Item	Descrição / Especificação	Quant. estimada	Quant. fornecida	Data fornecimento	Quant. remanescente
1	Extintor de Água Pressurizada 10 litros	90	90	20/05/2017	0
2	Extintor de Pó Químico Seco 4 kg	90	90	20/05/2017	0
3	Extintor de Gás Carbônico 6 kg	25	25	20/05/2017	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma rápida análise da Tabela 2 evidencia que, apenas três meses após o início da vigência da Ata, não existia mais saldo de quantitativo para a aquisição de nenhum dos itens da Ata. Tal fato é ainda mais relevante diante da vedação imposta pelo Art. 12 do Decreto nº 7.892 que impede que sejam efetuados acréscimos nos quantitativos fixados pela ata de registro de preços.

Dessa forma, em virtude do subdimensionamento dos quantitativos previstos na Ata, seria necessária a abertura de um novo processo licitatório para a aquisição de extintores de incêndio caso surgissem novas demandas para esse equipamento de segurança.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordado o Processo Licitatório para Sistema de Registro de Preços, na modalidade Pregão Eletrônico, aplicado na Companhia Docas do Rio Grande do Norte tendo por objeto o fornecimento de extintores de combate a incêndio para o Porto de Natal/RN, mostrou-se inerente ao estudo sua utilidade perante o público no tocante ao esclarecimento provido pelo aprofundamento do caso em si, descrevendo etapas e detalhando os processos envolvidos, sempre baseado em dados reais e práticos advindos das análises

documentais, entrevistas com os responsáveis do ato licitatório e interação interdisciplinar dos mais variados aspectos necessários para a dedicação precisa ao tema.

Em decorrência de sua temática, pode-se afirmar que o artigo desenvolvido possui relevância sob o aspecto público, uma vez que abrange a transparência pública necessária em todo e qualquer processo de licitação promovido em órgãos públicos no Brasil, como também em caráter acadêmico, quando propõe diretrizes concisas para a promoção de uma pesquisa incisiva e assertiva através da extração de dados e informações advindos de um caso prático, os quais foram confrontadas com diferentes fontes teóricas.

Como delineado na introdução o presente artigo teve como principal foco ampliar a compreensão sobre o Processo Licitatório realizado na CODERN, identificando as etapas a serem realizadas, analisando a porção orçamentária do projeto e o deslocamento de recursos públicos indispensáveis para alcançar o objeto da licitação, o trâmite do processo à partir da óptica dos sistemas de informatização necessários à realização das etapas e apontar particularidades do processo que possam vir a serem melhoradas.

A análise de dados levantada no estudo permitiu a identificação dos procedimentos e etapas realizados durante todo o processo licitatório, desde o planejamento para a aquisição do produto com a elaboração do Termo de Referência, até a disputa do certame e a assinatura da Ata de Registro de Preços.

Também foi possível analisar a classificação da despesa pública utilizada para realizar o objeto da licitação bem como compreender as fontes de receita pública da instituição estudada.

O estudo de caso possibilitou ainda identificar os tipos de sistema de informação utilizados na CODERN e na disputa do pregão eletrônico.

Ademais, foi avaliada a gestão de processos na instituição, com atenção aos processos transcorridos antes, durante e após a licitação, abrangendo ainda a apresentação das ferramentas de controle e de padronização bem como os indicadores utilizados pela Comissão Permanente de Licitação da Companhia.

A partir da análise de dados, emergiu um aspecto negativo referente ao processo de planejamento, em especial no que se refere ao quantitativo estimado para a aquisição de extintores de incêndio por meio do processo licitatório estudado.

Como contribuição, propõe-se uma melhoria no processo de planejamento para futuras aquisições a partir de uma análise criteriosa das reais necessidades da Companhia, de forma que os próximos processos licitatórios contemplem um quantitativo suficiente

para suprir as demandas, em especial quando utilizado o Sistema de Registro de Preços, que por não exigir o efetivo dos itens registrados, deveria abranger uma quantidade suficientemente capaz de garantir o atendimento de eventuais demandas dos produtos durante toda a vigência da Ata.

Para futuras pesquisas sugere-se a execução de estudos comparativos entre o Sistema de Registro de Preços e processos licitatórios para a aquisição de quantitativos definidos, de forma a se avaliar aspectos positivos e negativos no que se refere aos prazos e custos envolvidos para a aquisição de objetos equivalentes por meio de processos diversos e, com isso, prover melhorias aos métodos e técnicas adotados, com foco na eficiência almejada nos procedimentos de compras efetuados pela administração pública.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRÉ, Carlos Costa. **Gestão de Processos é o Diferencial**. Endeavor, 2012. Disponível em <https://endeavor.org.br/gestao-de-processos/>. Acesso em: 06 nov. 2017

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2007.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **DECRETO Nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **DECRETO Nº 8.538, de 06 de outubro de 2015**. Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores



individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8538.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8538.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm). Acesso em: 10 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 16 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 16 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 13.408, de 26 de dezembro de 2016.** Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2017 e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13408.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13408.htm). Acesso em: 29 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. Secretaria Nacional de Portos. **Plano Mestre:** Porto de Natal. Florianópolis: SEP/PR-UFSC, 2015. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/pnpl/planos-mestres-versao-completa>. Acesso em: 20 set. 2017.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CODERN. **CIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE**. Disponível em: <http://codern.com.br/>. Acesso em: 20 set. 2017.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: Um guia prático. 1 ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo, 2013.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Arído Gomes; RIBEIRO, Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**Capítulo 7**

***GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO DE LIVROS NO IFRN – CNAT***

***Maria Lucicléia Cavalcanti***

***Edna C. da Silva Oliveira***

***Hudson Rodrigo Araújo Ribeiro***

***Pedro Henrique de Souza***

***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# **GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE LIVROS NO IFRN – CNAT**

*Maria Lucicléia Cavalcanti\**

*Edna C. da Silva Oliveira\**

*Hudson Rodrigo Araújo Ribeiro\**

*Pedro Henrique de Souza\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## **1 INTRODUÇÃO**

Um processo complexo que requer uma combinação de atividades gerenciais a fim de alcançar uma maior eficiência é o processo licitatório. Toda compra é uma atividade estratégica para a redução dos custos, mas no setor público essa atividade possui outras complexidades, envolvendo questões operacionais, legais e até orçamentárias.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), como Autarquia Federal, precisa seguir as regras da Lei de Licitações a fim de fazer suas aquisições. Desde aquisições cotidianas até insumos esporádicos, diversas são as compras realizadas.

No Rio Grande do Norte, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia é composto por 21 unidades descentralizadas, no qual o maior em número de alunos atendidos é o que fica localizado na Capital, que é o *Campus* Natal Central – CNAT. E para os serviços de ensino ofertados a sociedade, o Instituto precisa disponibilizar uma biblioteca com um vasto acervo, a fim de ser utilizado pela comunidade acadêmica ou a própria população em geral.

O processo de aquisição de livros para a biblioteca inicia muito antes da elaboração do edital e que suscita diversas questões sobre como ocorre a aquisição destes livros, como funciona a participação dos professores no momento de indicar tal acervo a ser

---

\* Tecnólogos em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

adquirido pela biblioteca e como é realizado o levantamento das necessidades do que será disponibilizado.

Nesse escopo, a fim de rediscutir a organização e o funcionamento do processo de aquisição de livros da unidade do Campus Natal Central, desde a sua concepção de lista a ser adquirida, passando pelo processo de destinação orçamentária e da licitação propriamente dita, é que este trabalho se propõe a estudar o processo existente, a partir da análise do Edital do Pregão Eletrônico Nº 29/2015.

“[...] o pregão eletrônico envolve a utilização intensa de recursos de tecnologia da informação e da Internet. Indica-se um endereço eletrônico, por meio do qual se conectam todos os envolvidos. São apresentadas propostas por via eletrônica, a competição se faz por meio de lances ofertados eletronicamente e assim por diante” (JUSTEN FILHO, 2009. p. 13).

Nessa direção, o objetivo deste artigo é analisar o processo de aquisição de material didático para a biblioteca do Campus Natal Central a partir do estudo de caso de um pregão eletrônico. E de forma específica a pesquisa faz o mapeamento das etapas envolvidas na aquisição dos livros; verifica o índice de eficiência no processo de aquisição de livros para a biblioteca do Campus Natal Central e o índice de efetividade do processo de licitação do tipo pregão para a aquisição de livros, bem como analisa os aspectos legais envolvidos no processo escolhido.

Ademais, a escolha do tema surgiu do desejo de retratar os aspectos da formulação da lista de acervo didático da biblioteca do Campus Natal Central, que é uma atividade essencial para o processo de ensino-aprendizagem, além da possibilidade de poder aplicar conhecimentos sobre gestão e mapeamento dos processos que poderá surtir melhorias no IFRN CNAT.

## 2 METODOLOGIA

Para atender seus objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois, está buscou levantar informações sobre o objeto foco desta pesquisa (SEVERINO, 2007), no caso, a Ata de Registro de Preço 29/2015-IFRN, que visa a aquisição de livros nacionais e importados para as bibliotecas dos Campi da Instituição Federal.

O presente trabalho também se configura como estudo de caso, que analisará a referida Ata de Registro de Preço desde sua origem, seus procedimentos legais, seus

trâmites, sua origem orçamentária, seu fluxograma e o sistema utilizado para a concretização da compra.

A técnica de pesquisa foi, na sua maioria, documental, e teve como principal fonte de pesquisa o próprio processo 23057.025454.2015-28, que descreve todo o trâmite.

A análise foi realizada seguindo as três grandes áreas de estudo que são o orçamentário, o licitatório e o da gestão de processos. A análise legal do procedimento licitatório foi baseada nas Leis n.º 8.666/93, 10.520/2002, pelos Decretos n.º 3.555/2000, 5.450/2005, 7.892/2013 e as Normativas n.º 05 e 07/2014 de compras governamentais. Além destas, a análise seguiu o Parecer n.º 00310/2018 da Advocacia Geral da União (AGU), que analisou ponto por ponto a legalidade.

Para um melhor aprofundamento foi utilizada a técnica de entrevista não-diretiva, que segundo Severino (2007) levanta informações dos entrevistados a partir do seu discurso espontâneo dos sujeitos. Também foi conversado com os pregoeiros da presente instituição, que informaram um pouco mais sobre as compras que utilizam nas Atas de Registro de Preços.

Para analisar a questão orçamentária, além de se basear no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2015, averiguou-se os seguintes sites: Compras governamentais e Portal da Transparência. Neles constam a divisão por Campi da quantidade de livros e o quanto foi gasto, além de conter as notas de empenho, liquidação e pagamento, que nos dão a informação de quando foram comprados, quanto cada livro custou em cada lote.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando o processo n.º 23057.025454.2015-28 para aquisição de livros didáticos para o Campus Natal Central, o levantamento iniciou-se pela busca da gênese deste processo, ou seja, identificar como foi criada a lista de livros que compôs o termo de referência, como também quem a formulou (os professores de forma individual ou colegiada). E mais, identificar como ocorre a participação dos docentes na formação do acervo bibliotecário do referido Campus.

Na sequência estudou-se a destinação orçamentária, ou seja, a Constituição Federal de 1988 determina que todas as compras públicas necessitam de uma dotação orçamentária e está deverá ser prévia, sob pena de não poder adquirir nenhum bem. No

caso do IFRN, por se tratar de unidades de ensino, uma questão que emerge é se são rubricas existentes anualmente ou se necessitam de inclusão em cada Lei Orçamentária Anual. O fechamento dessa fase ocorre através da análise das etapas de liquidação e pagamento dos produtos adquiridos.

Logo após essas etapas, o foco foi sobre o processo licitatório propriamente dito, nas suas principais etapas, quais sejam: elaboração do termo de referência, pregão eletrônico, homologação e contrato.

Diante deste cenário e visualizando o planejamento das ações de compra de material didático como um dos elementos fundamentais para a construção do melhor acervo, o trabalho em pauta objetiva analisar o processo de aquisição de livros pelo IFRN, com enfoque no Campus Natal Central, no município de Natal/RN, que está em vigor atualmente.

Antes de analisar os resultados obtidos, faz-se necessário alguns esclarecimentos acerca das premissas adotadas pelo certame que serviram de norte para a efetivação da compra:

Premissa um, de acordo com o Termo de Referência, item integrante do processo em análise, por questões de economicidade, optou-se pela aquisição de livros de forma genérica, ou seja, os produtos que se desejavam adquirir foram agrupados em dois lotes, assim denominados, Lote 01 - Livros Nacionais e Lote 02 – Livros Importados.

Premissa dois, apesar do processo licitatório ser único, cada Campi foi responsável pela escolha dos produtos adquiridos seguindo uma quantidade mínima e máxima, previamente estabelecida para cada unidade, sendo responsável ainda pelas etapas de empenho, liquidação e pagamento.

Premissa três, a tabela montada de quantidades necessárias foi baseada na compra efetuada no ano anterior (2014) e acrescida de 10%, considerando que o número de alunos estava em crescimento.

Considerando as premissas adotadas bem como o citado processo, partiu-se para a análise propriamente dita à luz de três grandes áreas: da orçamentária, verificando a existência de economicidade, da licitação, analisando o comprometimento ao devido processo legal e do fluxo do processo em si, verificando a existência de gargalos.



### 3.1. QUANTO À ECONOMICIDADE

Em se tratando do atendimento aos princípios basilares do direito administrativo, que regem a LOA, verificou-se que o processo está de acordo, uma vez que houve a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e principalmente a eficiência, este último representado pelo percentual de desconto ofertado no certame.

Tabela 01: Resumo do desconto aplicado

ITEM	DESCRIÇÃO	PREÇO UNITÁRIO BASE	PREÇO MÁXIMO ADMITIDO	PREÇO UNITÁRIO OFERTADO	% DE DESCONTO OFERTADO
01	Livros Nacionais	R\$ 100,00	R\$ 70,34	R\$ 60,97	39,03 %
02	Livros Importados	R\$ 100,00	R\$ 82,40	R\$ 65,19	34,81 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 01 verifica-se o percentual de economicidade que a instituição obteve quando da opção de licitar todos os livros de uma vez, pois considerando o volume que se pretendia adquirir, especificamente no Campus Natal Central, que é o campus objeto da pesquisa, o mesmo tinha o intuito de adquirir 2.000 unidades de livros nacionais e 800 unidades de importados, portanto, saindo de R\$ 280.000,00 (Duzentos e oitenta mil reais) para R\$ 174.092,00 (Cento e setenta e quatro mil e noventa e dois reais). Representando uma economia de R\$ 105.908,00 (Cento e cinco mil, novecentos e oito reais), ou seja 37,82%.

Tabela 02: Demonstrativo do desconto real

ITEM	DESCRIÇÃO	PREÇO MÁXIMO ADMITIDO	PREÇO UNITÁRIO OFERTADO	% DE DESCONTO OFERTADO (em relação ao preço máximo)
01	Livros Nacionais	R\$ 70,34	R\$ 60,97	13,32 %
02	Livros Importados	R\$ 82,40	R\$ 65,19	20,89 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 02 destaca-se que a economia real pode não ser tão elevada uma vez que houve um percentual de desconto maior exatamente nos livros importados, cuja

quantidade prevista era menor quando comparado às solicitações de livros nacionais. Desta feita, foi comparado não mais ao preço inicial, mas ao preço máximo admitido, considerando as mesmas quantidades apresentadas no quadro anterior.

Assim sendo, o custo total considerado inicialmente deveria ser de R\$ 206.600,00 (Duzentos e seis mil e seiscentos reais) e cairia para os mesmos R\$ 174.092,00 (Cento e setenta e quatro mil e noventa e dois reais). Desta forma a economia real obtida pela instituição foi da ordem de apenas R\$ 32.508,00 (trinta e dois mil, quinhentos e oito reais), ou 15,73%.

### 3.2. DA ATENÇÃO AO DEVIDO PROCESSO LEGAL

Ao analisar o processo de aquisição de livros para a biblioteca do CNAT percebe-se a adoção da modalidade concorrência, delimitado pelo valor e do tipo melhor oferta de desconto ofertado, pois trata-se de aquisição de um produto específico e determinado.

A aquisição dos livros compôs o Plano de Ação do IFRN do ano de 2015 e, como consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018 do IFRN, a atualização do acervo acontece anualmente sendo composto por obras de diversas áreas do conhecimento, diversos formatos, além de vários materiais de referência compatíveis com as necessidades dos usuários, principalmente aquelas diretamente relacionadas com os eixos tecnológicos dos Campi, como cita o próprio documento. De acordo com o PDI 2014-2018 do IFRN, existia um diferente acervo, conforme Tabela 3.

Tabela 03: Acervo bibliográfico no ano de 2014

<b>Ciências Exatas e da Terra</b>	<b>Engenharias</b>	<b>Ciências Sociais Aplicadas</b>	<b>Ciências Humanas</b>	<b>Linguística, Letras e Artes</b>	<b>Multidisciplinar</b>
<b>842 títulos</b> <b>4.090 vols.</b>	<b>701 títulos</b> <b>4.329 vols.</b>	<b>639 títulos</b> <b>2.276 vols.</b>	<b>243 títulos</b> <b>980 vols.</b>	<b>1.308 títulos</b> <b>2.335 vols.</b>	<b>1.058 títulos</b> <b>4.260 vols.</b>

Fonte: PDI 2014-2018 do IFRN (2014)

O início do processo em si foi na Diretoria de Administração do CNAT pelo seu diretor de administração, que solicitou ao Diretor-Geral a autorização da realização do Pregão Eletrônico. Após o aval do Diretor-Geral, o processo foi encaminhado ao setor de Licitações (DILIC).

A licitação trata de um Registro de Preço para aquisição de obras literárias, nacionais e internacionais, para compor a acervo bibliográfico de diferentes Campi (sendo que a empresa ganhadora deverá atender a todos os Campi), de acordo com a quantidade pedida, tendo validade de 12 meses. A modalidade utilizada foi a Pregão, tipo menor preço - maior desconto percentual, observando a Lei 10.520/2002; na Lei 8.666/93 e suas alterações.

As quantidades mínimas apresentadas no processo foram geradas de acordo com o planejamento financeiro para o ano de 2015. Considerou-se como valor máximo de aquisição dos livros um acréscimo de 10%, para o ano de 2016, referente ao quantitativo de 2015 (Termo de Referência). Referindo-se ao amparo legal, a Ata de Registro de Preços, além de atender a todos os Campi, abre a possibilidade para outros órgãos, que prevê autorização em até cinco vezes o quantitativo registrado, conforme § 4º do Art. 22 do Decreto n.º 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Quanto a fiscalização e entrega, cada Campus terá a responsabilidade junto a equipe de almoxarifado e biblioteca.

As médias apresentadas de preços foram, R\$ 70,34 e R\$ 82,40, sendo nacionais e internacionais, respectivamente e sendo a média baseada nos 10 (dez) melhores lances para cada item.

Os resultados legais do referido processo são baseados no Parecer n.º 00310/2015/PROC/PFIFRIOGRANDEDONORTE/PGF/AGU, de 28 de julho de 2015. O processo é instruído pelo Memorando n.º 166/2016-DIAD/IFRN, pelo Termo de Referência aprovado, dotação orçamentária, especificações em relação a Editoras, quantitativos e propostas de preços, portaria de designação do Pregoeiro e sua equipe, da Minuta do Edital do pregão n.º 29/2015, Ata de registro de preço e pelos demais encaminhamentos dos autos, atendendo ao art. 38 da Lei n.º 8.666/93 e ao art. 30 do Decreto n.º 5.450/2005.

Como observado pelo referido Parecer, seu item 4 cita a base legal para a utilização da modalidade pregão na referida aquisição de livros, estando estes enquadrados como bens e serviços comuns, o que é reforçado mais à frente no item 7, conforme o art. 1º, parágrafo único da Lei n.º 10.520/2002, o art. 3º, § 2º do Decreto n.º 3.555/2000 e o art. 2º e o art. 4º, § 1º e o art. 6º do Decreto n.º 5.450/2005. Este último, mais precisamente em seu art. 9º, também serviu como base para avaliar a adequação do Termo de Referência, que tem como objetivo: evidenciar a indicação do objeto licitado e a justificativa da contratação; além de elementos de avaliação orçamentária, definição de

métodos, valor estimado referente ao preço de mercado, aceitação do objeto, deveres do contratante, procedimento, prazos e sanções. A Minuta de Edital, que também consta elementos tais como: descrição do objeto da licitação, normas do procedimento, justificativa da contratação, prazos, entre outros, obedece ao art. 40, da Lei 8.666/93 e art. 9º, do Decreto n.º 5.450/2005. Essa observância é enumerada no Item 12.

Os itens 5 e 6, respectivamente, observam o cumprimento do princípio da isonomia, a seleção mais vantajosa e promoção do desenvolvimento nacional, além de atender os princípios básicos da licitação pública e; a conformidade do "caminho" do processo para a aquisição, respeitando os passos legais, além de estar previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015 do Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

O item 8 usa o Decreto 7.892/2013, art. 3º, para justificar a utilização do sistema de Registro de Preços, tendo em vista que a compra dos livros será de forma parcelada, atenderá a mais de um órgão e não se tinha um quantitativo do número de exemplares a serem comprados.

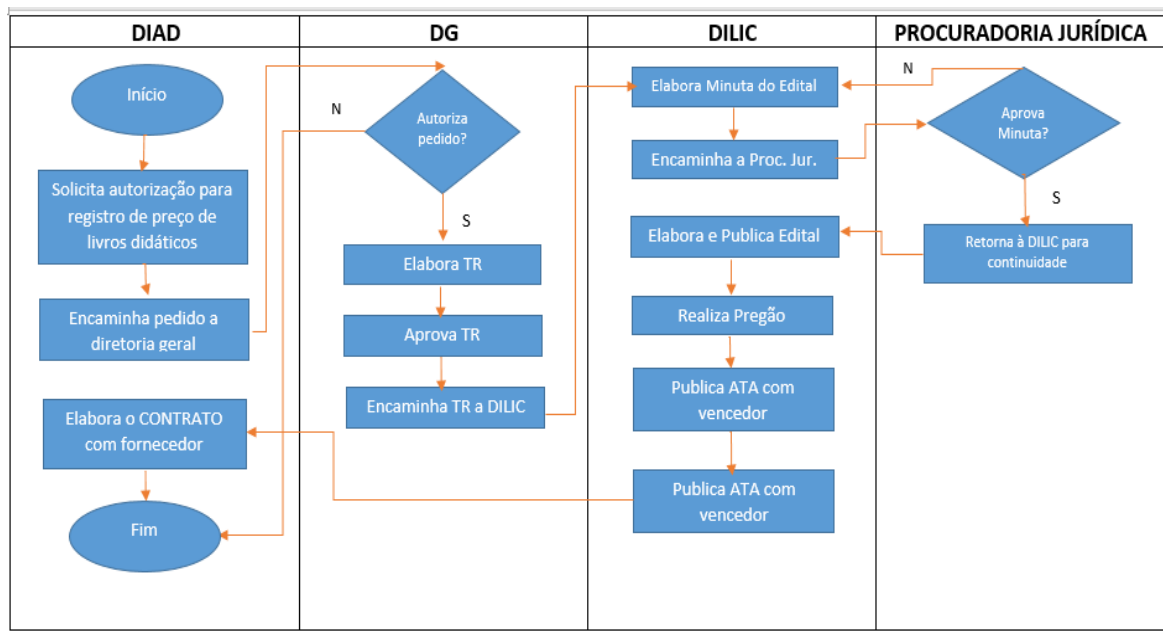
A Instrução Normativa/STLI/MPOG n.º 05/2014, com redação alterada pela Instrução Normativa n.º 07/2014, observa a pesquisa de preços. Assim como nos demais itens, o Parecer, em seu item 10, concluiu que todos os requisitos relacionados a legalidade na pesquisa de preços foram atendidos. O Item 11 reforça a importância de tal instrumento, como consta o art. 43, inciso IV, da Lei 8.666/93. Para a obtenção da menor oferta de mercado, possibilitando a escolha da melhor oferta para a Administração Pública, além de propiciar o atendimento do princípio da economicidade.

O Item 13 trata do Edital. Este enquadra-se às exigências do Decreto n.º 7.892/2013, que prevê elementos como: especificação ou descrição do objeto ou serviço a ser adquirido; estimativa de quantidades dos órgãos participantes (caso seja mais de um); quantidade mínima de cotação por item; previsão de não ultrapassagem de cem por cento dos quantitativos do instrumento convocatório pelos órgãos ou entidades participantes; condições quanto ao local de trabalho, prazo de entrega, forma de pagamento, prazo de validade do registro de preço; órgãos ou entidades também participantes do registro de preço; as penalidade pelo não cumprimento; e minuta da ata de registro de preços. O art. 2º, inciso II, do mesmo Decreto, trata dos requisitos da Ata de Registro de Preços e dos elementos que devem constar nele, tais como: registro dos preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme o Item 14.

3.3. DO FLUXO DO PROCESSO

Compete agora estudar o gerenciamento do processo de compras públicas a partir do estudo de caso da licitação específica, apresentada no processo de número 23057.025454.2018-28, cujo Edital foi o de número 029/2015 e que o seu fluxo pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do Processo Licitatório.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode-se perceber no fluxograma desenhado, o processo de aquisição de livros para o Campus Natal Central – CNAT envolveu quatro departamentos, quais sejam: a diretoria administrativa, responsável pela solicitação cuja demanda se deu a partir da análise do PDI previsto para 2016; a diretoria geral, para aprovação da despesa; o departamento de licitação, responsável pela realização do pregão e a procuradoria jurídica, responsável pela garantia da legalidade do processo.

Trata-se de um processo enxuto com pouca transação em diferentes departamentos o que facilita a execução. Observa-se ainda a baixa opção de tomada de decisão, apenas em duas etapas, quando da autorização da despesa e quando da aprovação do edital, tal constatação corrobora com o pensamento comum de que não há abertura à erros pois permite a correção do processo durante a execução deste, ou seja, não há a necessidade de transitar por todas as etapas e somente ao final ser corrigido.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que este trabalho objetivou discutir acerca da gestão de processos a partir de um estudo de caso que foi a aquisição de material didático para a biblioteca do Campus Natal Central do IFRN no município de Natal-RN, sendo analisado o processo 23057.025454.2018-28, em relação aos resultados e discussões, observou-se que houve uma certa economicidade quando da aquisição dos livros, uma vez que houve oferta de desconto da ordem de 39,03% para livros nacionais e 34,81% para os importados, em relação ao preço inicial. Porém, conforme explicitado nos resultados, verificamos que essa economia foi de apenas 13,32% e 20,89%, respectivamente, quando relacionamos com a média de preços das ofertas já registradas, o que corrobora com o pensamento comum, o qual acredita que os preços das propostas vencedoras são sempre menores porque o preço base é sempre muito alto.

Em se tratando da questão orçamentária percebe-se que o montante baseado da projeção de crescimento a partir do PDI se mostrou bastante eficaz pois além de atender às necessidades das demais unidades do IFRN, no caso da unidade Natal Central vem suprimindo a necessidade desde 2015 pois o registro de preço ainda está em vigor.

Do ponto de vista do processo licitatório, este se mostrou bastante ágil, característica do pregão eletrônico que prima pela celeridade do processo, além da eficiência onde atingiu o objetivo proposto de forma clara e concisa, conforme explicitado no parecer emitido pela controladoria geral da união após a submissão do mesmo para análise deste último.

Por fim, tomando por base a gestão do processo de compra em si, identificou-se a ausência de uma maior comunicação entre os diversos departamentos de cursos, por que não dizer os professores, principais demandantes da aquisição de livros didáticos, com a biblioteca e o almoxarifado.

Em outras palavras, todo o processo de compra analisado levou em conta apenas a demanda de crescimento exposta no PDI das quantidades de títulos necessários, porém o mesmo processo não primou ou não atendeu a questão dos tipos de livros com os quais os titulares das disciplinas desejavam trabalhar em sala, quer seja como material principal ou de leitura complementar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 3.555, de 08 de agosto de 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa/STLI/MPOG n.º 05/2014**. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Brasília/DF. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/cartao-de-pagamento/775-in052014>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Planalto. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 01 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 17/10/2019.



\_\_\_\_. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 16 out. 2017.

IFRN. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2015.** Disponível em: [file:///C:/Users/vitor/Downloads/Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%202014-2018%20 %20atualizado% 202016.pdf](file:///C:/Users/vitor/Downloads/Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%202014-2018%20%20atualizado%202016.pdf). Acesso em: 05 out. 2017.

JUSTEM FILHO, Marçal. **Pregão (comentários à legislação do pregão comum e eletrônico.** 5. ed. São Paulo: Dialética, 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

**Capítulo 8**

***ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DE REFORMA DA RAMPA  
PRINCIPAL DO IFRN-CNAT NA MODALIDADE REGIME  
DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS***

***João Vítor Pinto Rocha***

***João Vítor Vieira Farias***

***José Bruno da Silva Campelo***

***Maria Camila de Lemos Freitas***

***Tassia Silva de Araújo Pereira***

***Yasmin Medeiros Silva***

***Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi***

# **ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DE REFORMA DA RAMPA PRINCIPAL DO IFRN-CNAT NA MODALIDADE REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

*João Víctor Pinto Rocha\**

*João Víctor Vieira Farias\**

*José Bruno da Silva Campelo\**

*Maria Camila de Lemos Freitas\**

*Tassia Silva de Araújo Pereira\**

*Yasmin Medeiros Silva\**

*Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi\*\**

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão pública engloba tudo aquilo no qual o foco da missão organizacional é o interesse público. A partir disso surge o importante papel de gerir os recursos pertencentes à sociedade com o máximo de eficiência possível, criando assim, mecanismos para otimizar diversas etapas, objetos ou processos gerenciais. Foi nesse intuito que emergiu a necessidade de criar uma ferramenta que, de alguma forma pudesse eleger de maneira impessoal uma figura jurídica para comercializar o seu produto ou serviço com o ente público.

Nesse cenário, inclui-se a gestão de processos, que no setor público, igualmente à iniciativa privada, almeja através dessa otimizar o tempo e os recursos disponíveis, bem como a redução de custos em todo trajeto percorrido em busca de um produto finalístico.

Um grande avanço no setor público relacionado a otimização dos recursos e objetivando até mesmo a minimização de fraudes, foi a criação do processo licitatório em 1993, a enumerada Lei Nº 8.666. Desde então a referida lei vem sendo cada vez mais aprimorada pelo setor público, utilizando até mesmo sistemas e tecnologias da

---

\* Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

\*\* Professora Doutora do curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

informação para alcançar o máximo de eficiência possível, no qual encaixa-se por exemplo o pregão eletrônico, que é realizado através do *website* Comprasnet. Dentro do rol de licitações e contratos existem as modalidades licitatórias, que irão variar no momento da tomada de decisão de cada gestor de acordo com o produto a ser contratado.

Destaca-se para esta pesquisa, a Lei Nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, que trata do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), como resultado da conversão em Lei da Medida Provisória Nº 527/2011. Pressupõe-se que a partir de experiências bem-sucedidas na adoção de processos eficientes mediante aquisições de produtos e serviços pelo Poder Público, a referida Lei surgiu com a finalidade de buscar maior simplificação e celeridade, respeitando os princípios da eficiência e transparência elencados na Constituição Federal de 1988, nos procedimentos para dispêndio dos recursos públicos.

A Lei do RDC inicialmente era aplicável exclusivamente às licitações e contratos predispostos no Art. 1º, incisos I, II e III do referido regime. Posteriormente, devido a algumas ampliações, foi incluída a partir da Lei Nº 12.722/2012, o §3º no Art. 1º da Lei do RDC, a autorização à utilização desse regime ao sistema público de ensino. Vale ainda ressaltar, que o regime diferenciado se relaciona apenas com objetos atrelados a obras de engenharia.

Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo geral analisar o processo licitatório do edital, do RDC eletrônico, Nº 01/2018, processo Nº 23057.008983.2018-18, que teve como finalidade a reforma da rampa principal, escada de acesso ao pátio e demais ambientes, para adequação às normas de acessibilidade no Campus Natal Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN-CNAT). Para tanto, pretende-se: identificar as etapas do processo licitatório descrevendo o procedimento para a aquisição de mão de obra para a reforma da rampa; averiguar os trâmites orçamentários; verificar os sistemas informatizados envolvidos no processo licitatório; e, também, analisar os métodos de gestão dos processos aplicados no objeto de estudo.

## 2 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi o descritivo, que segundo Barros e Lehfeld (2008, p. 84), afirmam que numa pesquisa descritiva “[...] não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa”. Desse modo, apresentam-se

apenas os fatos ocorridos no meio do objeto estudado, no qual foram analisadas as características e causas da licitação. Relata o andamento das etapas compreendidas na modalidade de licitação abordada e ainda contempla relatos do diretor de licitações à época, a frente do setor responsável.

Do ponto de vista dos objetivos da presente pesquisa, é possível classificá-la ainda como exploratória, ao passo que tende ao aprofundamento, a fim de esclarecimentos sobre as fases que envolvem todo o processo licitatório em questão, desde as razões iniciais de sua proposição até o produto final, que segundo Gil (2008, p. 27) “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.”

Dentre os procedimentos estratégicos da abordagem empregada, esses podem ser classificados como qualitativos, conforme a utilização de dados coletados por meio de bibliografia impressa, disponibilizada na biblioteca central do IFRN-CNAT, e digital, material disposto em forma de artigo, revistas acadêmicas, legislação geral e específica em portais de domínio público. Além de entrevista com o então diretor da área de licitação do Instituto Federal, o qual esteve à frente do processo. Segundo Creswell (2007, p. 184), estas ferramentas “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”.

O campo de estudo desta pesquisa tem aplicação nas áreas tecnológicas, humanas e sociais, uma vez que seu objeto de análise é o RDC Eletrônico Nº 01/2018, processo Nº 23057.008983.2018-18, que visou a reforma da rampa de acesso e escada de acesso ao pátio e demais ambientes no campus Natal Central do IFRN.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 PROCESSO LICITATÓRIO**

A rampa de acessibilidade é uma adaptação nas construções, que facilita o acesso de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. O local de implantação foi escolhido por meio de um levantamento, considerando que a inclinação da uma rampa que existia no local não atendia às necessidades da norma reguladora - NBR 9050/2004. Assim houve a necessidade de parametrizar e regulamentar o acesso ao Campus, e ajudar em sua demanda de acessibilidade.

A NBR 9050/2004 é uma norma criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que contempla todas as descrições, os cálculos, as especificações e necessidades que um projeto de arquitetura precisa ter para estar compatível com as regras de acessibilidade, dentre elas, o uso de piso tátil, para deficientes visuais, e o piso antiderrapante, para evitar acidentes.

[...] esta norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade. No estabelecimento desses critérios e parâmetros técnicos foram consideradas diversas condições de mobilidade e de percepção do ambiente, com ou sem a ajuda de aparelhos específicos, como: próteses, aparelhos de apoio, cadeiras de rodas, bengalas de rastreamento, sistemas assistivos de audição ou qualquer outro que venha a complementar necessidades individuais. (ABNT NBR 9050, 2004, p. 9)

Pensando na facilitação do acesso as pessoas com deficiência e visando melhorar o atendimento ao público interno e externo do IFRN, o Campus Natal-Central realizou a reforma em sua infraestrutura física. A adequação da rampa facilita a vida dos alunos, dos servidores, dos visitantes e do público em geral com relação ao acesso para o pátio da Instituição, como pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Rampa de acessibilidade – Projeto



Fonte: Imagem 2 - Portal IFRN.

Com a construção da rampa e com a inclinação correta as pessoas com deficiência têm a possibilidade de fazer uso do espaço público educacional com dignidade.



As barreiras em ambiente estudantil, podem estar relacionadas a questões arquitetônicas, trajetórias inadequadas, falta de organização e a não facilidade no acesso. A escola é responsável por manter um ambiente acessível a todos, buscando sempre otimizar a sua estrutura.

No entanto, toda construção apresenta aspectos positivos e negativos, como pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1: Pontos positivos e negativos.

POSITIVOS	NEGATIVOS
Facilidade no acesso	Falta de sinalização
Melhoria na locomoção	Falta de aparelhos locomotivos
Melhor qualidade de vida	Acesso estreito
Incentivo aos estudantes com necessidades específicas	Falta de recursos

Fonte: Dados da pesquisa.

Os alunos com necessidades especiais, precisam sempre de mais atenção, e todo planejamento do Campus deve se alinhar a eles, pensando sempre em melhorias a seu favor, proporcionando um espaço físico adequado a seu deslocamento.

[...] Na deficiência física, embora seja a mais visível, os problemas que dificultam a aprendizagem ficam associados diretamente à falta de recursos materiais e de organização do espaço físico, ou seja, embora a deficiência esteja no indivíduo, não seria ela a causa das dificuldades de aprendizagem, mas sim a falta de adaptação do meio em que ela vive. (VITTA et al., 2010, p. 6)

Tal mudança configura-se significativa para pessoas com necessidades específicas, mas também para qualquer outra, independente da condição de saúde, possibilitando auxiliar ao acesso do campus. Visando isso, o IFRN-CNAT, achou necessária a reforma dessa rampa, para melhor atender a todos.

Em conformidade com o objeto apresentado para o presente estudo, o processo licitatório para a reforma da rampa e escada principal do campus Natal Central, serão levantados os aspectos mais relevantes das etapas dos procedimentos até a realização das obras.



Ao serem observados diferentes aspectos sobre a Lei Nº 8.666/93 e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, notam-se que foram realizadas modificações significativas ao se tratar de conceder à Administração Pública instrumentos que viabilizam maior celeridade e economicidade nos procedimentos licitatórios.

Dentre as modificações trazidas pelo RDC em relação a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, destaca-se o Art. 12 de sua Lei que dispõe sobre as fases do procedimento licitatório, em que a fase de habilitação ocorrerá após o julgamento das propostas, ou seja, a obrigatoriedade da apresentação dos documentos de habilitação dar-se-á apenas pelo licitante vencedor. Uma exceção ocorrerá no caso de inversão de fases, em que serão recebidas as propostas dos licitantes previamente habilitados. Vale lembrar que, na lei Nº 8.666/93, a fase de habilitação virá antes do julgamento das propostas.

Ainda de acordo com as modificações levantadas pela Lei Nº 12.462/2011 é importante evidenciar o novo regime de execução contratual apresentado pela referida modalidade de licitação, na qual trata da contratação de obras e serviços de engenharia, conforme está disposto em seu Art. 8º:

Na execução indireta de obras e serviços de engenharia, são admitidos os seguintes regimes:

- I - empreitada por preço unitário;
- II - empreitada por preço global;
- III - contratação por tarefa;
- IV - empreitada integral; ou
- V - contratação integrada. (BRASIL, 2011)

Além de trazer em seu ordenamento jurídico esses regimes, o artigo informa ainda em seu parágrafo primeiro, que nas licitações e contratações de obras e serviços de engenharia serão adotados, preferencialmente, a empreitada por preço global, empreitada integral e contratação integrada, sendo necessário no caso de inviabilidade de aplicação desses regimes a justificativa nos autos do processo motivando a exceção.

Ressalta-se também o Art. 18 da Lei do RDC, o qual trata dos critérios de julgamento das propostas e traz para a gestão governamental o novo critério denominado “maior desconto”, sendo considerado como menor dispêndio para a Administração Pública e tendo como referência para o desconto o preço global fixado no instrumento convocatório, estendendo-o aos eventuais termos aditivos.

Diante das características que dispõe o RDC pode-se analisar que ele trouxe melhorias consideráveis para o procedimento licitatório nas organizações públicas, uma vez que, a Administração Pública procura ampliar a eficiência de seus processos e busca

a melhor relação entre custo e benefício para o setor público, a fim de selecionar a proposta mais vantajosa considerando atender ao interesse da coletividade.

Tendo em vista as mudanças trazidas pelo RDC, é possível trazer ao entendimento aspectos que foram indispensáveis durante o processo licitatório para a realização da reforma da escada e rampa de acessibilidade para o pátio principal e às diretorias do CNAT.

Um aspecto importante a ser pontuado é a celeridade que a modalidade RDC proporcionou ao processo para a reforma, uma vez que, muito além de apenas se tratar do cumprimento de normas, é atender as demandas e necessidades sociais, sendo esse o propósito da Administração Pública.

Outro ponto a ser analisado é o novo critério de maior desconto, viabilizado pelo RDC em seu sistema normativo jurídico no qual o IFRN-CNAT utilizou-se para o processo, a fim de possibilitar maior economicidade na aquisição de mão de obra e outros serviços para a realização da reforma.

Entende-se que, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas influenciou positivamente no processo para a realização da reforma, tendo em vista as vantagens trazidas por essa modalidade, com a finalidade de assegurar a melhor proposta e menores gastos para a organização pública.

### 3.2 QUANTO A ELUCIDAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Em relação a parte orçamentária, a Constituição Federal de 1988 dispõe acerca da necessidade da observância de aspectos como a dotação orçamentária e disponibilidade de crédito para processos licitatórios. Dessa maneira, as despesas para a realização desta licitação estão programadas em dotação orçamentária própria, prevista no orçamento da União para o exercício do ano de 2018.

Em conformidade com um dos princípios orçamentários, descrito pela Lei Nº 4320/64, o princípio da especificidade, que está relacionado à discriminação das receitas e das despesas, de modo a possibilitar a visualização das origens dos recursos e sua aplicação. O Art. 5º da Lei citada neste parágrafo, disserta que: “A Lei de Orçamento não consignará dotações globais destinadas a atender indiferentemente a despesas de pessoal, material, serviços de terceiros, transferências ou quaisquer outras, ressalvado o disposto no artigo 20 e seu parágrafo único” (BRASIL,1964). Esta lei ainda exige um nível

mínimo de detalhamento disposto em seu art. 15 “Na Lei de Orçamento a discriminação da despesa far-se-á *no mínimo* por elementos” (BRASIL, 1964). O RDC que serviu de base para este estudo apresenta detalhadamente os insumos que compõem a despesa requerida.

Seguindo as normas estabelecidas pela Lei Nº 12.462, o regime de execução contratual foi o de empreitada por preço unitário, este regime caracteriza-se pela contratação da execução “[...] da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas” (BRASIL, 2011). O critério de julgamento estabelecido foi o por maior desconto, com modo de disputa aberto. Ainda em conformidade com a lei citada acima, o art. 2º inciso VI descreve a necessidade do “orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados” (BRASIL, 2011). Dessa maneira o valor estimado para a obra foi de R\$ 448.609,25.

Após a publicação da nota de empenho, verifica-se que o valor total da obra foi abaixo do previsto, resultando em R\$ 309.495,52. Dessa maneira o projeto final, atendendo ao princípio da economicidade, expresso no art. 70 da Constituição Federal de 1988, representado em síntese pela promoção de resultados esperados com a menor despesa possível, conseguiu uma redução de aproximadamente 30% para o custeio da obra.

### 3.3 SISTEMAS INFORMACIONAIS ENVOLVIDOS

Em conformidade com o incessante desenvolvimento na área tecnológica, onde os meios quase sempre são alvos de aprimoramento, e resultam em técnicas cada vez mais sofisticadas de execução de um objeto novo, ou o mesmo, porém otimizado. Observa-se que a Administração Pública está agregando valor aos processos, peculiaridade que deixou de ser uma prerrogativa da iniciativa privada, uma vez que a população pede por clareza, agilidade e boas práticas de gestão da máquina pública.

Essa modalidade de licitação é o que há de matéria inovadora, gerada a partir do interesse em atender com celeridade algumas demandas públicas específicas, inicialmente. Após apreciação observou-se a possibilidade de ampliar os horizontes de aplicação em outros campos da Administração Pública, visto que esse instrumento trouxe benefícios tanto para o público ao qual se destina, como as condições de realização do processo.

Um das mais evidentes e até polêmicas das inovações trazidas pela Lei Nº 12.462/2011, trata-se de um modelo de contratação com fins em garantir a manutenção da economicidade em termos de tempo empregado e o menor dispêndio possível de capital com a operação. Conteúdo expresso na no art. 1º Art. § 1º:

Art. 1º - § 1º O RDC tem por objetivos:

I - ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;

II - promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;

III - incentivar a inovação tecnológica; e

IV - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. (BRASIL, 2011)

O processo que compreende as etapas do RDC, inicia-se tornando pública a informação de abertura do edital em ambiente de acesso amplo à população, atendendo dessa forma ao princípio da publicidade expresso na Constituição Federal no caput do Art. 37, uma vez que realizou publicação nos sites:

- [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br), portal do governo por meio do qual, com cadastro específico, chave, senha e autorização prévia, será então concedido acesso ao Sistema Comprasnet, procedimento de atribuição da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), bem como o devido fornecimento de instruções detalhadas, a fim da correta utilização do sistema, sob pena de responsabilidade do credenciado, tanto de domínio tecnológico quanto transacional decorrente de danos ou conduta indevida.

Figura 2 - Página inicial do portal de compras do Governo Federal



Fonte: Portal de compras do Governo Federal.

- [www.suap.ifrn.edu.br](http://www.suap.ifrn.edu.br), sistema informacional oficial da instituição educacional, no qual foi realizada a obra, sendo esse outro meio de busca de informações sobre a licitação. Ainda seria possível obter acesso ao edital comparecendo ao endereço da Comissão de Licitação de RDC, dentro dos horários, dias de funcionamento e munido de dispositivo específico para assim obter o arquivo.

### 3.4 GERENCIAMENTO PROCESSUAL

O processo em questão iniciou-se através do SUAP, tendo à sua inclusão no referido sistema em 28 de setembro de 2018 por interesse da Diretoria de Administração (DIAD), do *campus* do IFRN-CNAT através de um memorando.

Foi identificado entre o trâmite a utilização de um manual de procedimentos voltada para a segurança do trabalho dos prestadores de serviços, no qual constam quadros e modelos de formulários objetivando um maior controle e registro de algumas atividades e ações a serem realizadas. Entre essas, estão: listagem de treinamentos exigidos, ordem de serviço de segurança, termo de recebimento e responsabilidade de EPI, análise preliminar de risco, permissão de trabalho (em altura e demais atividades), dentre outros.

Os manuais possuem diversas vantagens e desvantagens, além de possuírem também alguns requisitos básicos para serem empregados. Uma das vantagens da utilização de um manual é a fixação de critérios e padronização, como também homogeneizar os termos específicos de uma área simples do procedimento administrativo, tornando possível a formalização das ocupações administrativas (OLIVEIRA, 2013). Esse autor ainda afirma, que tratando-se da utilização de um manual, uma das suas desvantagens é a inflexibilidade, e que um dos requisitos básicos para a sua utilização é a carência contínua da organização.

O processo em questão também possui um cronograma físico financeiro. Acerca desse tipo de cronograma, o Tribunal de Contas da União (TCU) disserta da seguinte forma:

Na composição do projeto básico, deve constar também o cronograma físico-financeiro com as despesas mensais previstas para serem incorridas ao longo da execução da obra ou serviço. Esse cronograma auxiliará na estimativa dos recursos orçamentários necessários ao longo de cada exercício financeiro. O cronograma físico-financeiro deve ser

elaborado de forma que sirva de balizador, em fase posterior, para a análise das propostas apresentadas pelas empresas participantes do certame licitatório. Importa destacar que, após o início das obras, sempre que o prazo e as respectivas etapas de execução forem alterados, há a necessidade de se adequar o cronograma físico-financeiro, de modo que esse sempre reflita as condições reais do empreendimento. (TCU, 2014, p. 23)

A principal função de um cronograma físico-financeiro é identificar durante um determinado espaço de tempo, o que será necessário tratando-se de recursos, para executar um projeto específico (TENÓRIO; BORGES *et al.*, 2008). Para estes autores, duas vantagens da utilização deste tipo de cronograma é a obtenção de informações quantitativas (valores monetários e temporais), além da identificação de possíveis falhas e dificuldades.

Além do primeiro processo incluso no SUAP (no dia 28 de setembro de 2019), houve ainda a adição de dois novos processos, um para o pagamento da primeira medição da obra e outro para solicitar um aditivo de prazo. Dessa forma, observam-se três processos diferentes, cujo objeto primário é o mesmo (a reforma da rampa).

Para o processo em questão existem diversas especificações técnicas, bem detalhadas e objetivas, as quais foram feitas pelo Setor de Engenharia do próprio *campus*. Estes detalhes técnicos almejam uma maior compatibilidade com o que é desejado pela administração e o que será entregue pelo prestador de serviço.

Não foi identificado em todo o procedimento a utilização de *checklists* ou fluxogramas, o que pôde possivelmente ter aumentado as chances de falhas e até mesmo de retrabalho. Para Faria (1989), o fluxograma representa analiticamente o curso de um determinado trabalho definindo os procedimentos e quem executará. Este autor disserta ainda sobre algumas vantagens dos fluxogramas, cabendo ressalva para a possibilidade de simplificar os afazeres através da exclusão, compatibilidade e realocação de etapas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa perspectiva, este trabalho objetivou elucidar o funcionamento dos processos de aquisição de bens e serviços, para atender as demandas e necessidades da sociedade, que ocorre com enfoque no interesse da coletividade atendendo a padrões delimitados por lei, seguindo como pilares os princípios da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

A instituição do processo licitatório se mostrou um dispositivo capaz de atender da melhor maneira possível os interesses da Administração Pública, ao mesmo tempo em que gera economia e vai de encontro ao enfraquecimento de práticas ilícitas, visto que cada modalidade dispõe de rígidos e sequenciados ciclos, sendo cada passo interdependente até que seja selecionada a empresa apta para executar o serviço ou fornecer o bem pretendido.

O processo licitatório que serviu de base para este estudo, mostrou um grau de eficiência no tocante a parte orçamentária, capaz de seguir um dos princípios orçamentários, o da economicidade, de forma a possibilitar uma redução no custo final da obra, a partir de um modelo licitatório inovador, que permite a adesão da compra por maior desconto.

No tocante ao uso da tecnologia e seus avanços, possibilitou-se a execução do RDC através de portais com sistemas exclusivos para esse fim. Foi identificado um encurtamento do tempo demandado por meio da desburocratização, permitindo a movimentação do processo de forma virtual através do SUAP e do Portal de Compras do Governo, o que nos leva a celeridade e facilidade no acesso e ao cumprimento das etapas exigidas.

Unindo-se a isso se fez necessária uma visão gerencial do ciclo de fases que compõem essa licitação, aplicando determinação dos procedimentos adequados a seguir em cada situação, cabendo abertura para análise de questionamentos, fixação de prazos e critérios, tornando clara e justa a disputa entre as organizações envolvidas.

Durante o levantamento de informações e dados sobre o processo não foi possível obter resposta por parte do Setor de Compras do IFRN-CNAT, no qual foi solicitado por e-mail, impossibilitando analisar as informações solicitadas para somar ao presente estudo, configurando-se como uma possível limitação. Entre os aspectos abordados, destaca-se para uma futura pesquisa, quais as consequências da não utilização de fluxogramas ou *checklists* nos processos licitatórios do setor de licitação de uma organização pública.

## REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira De Normas Técnicas. **NBR 9050**: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2004.



BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Paerson, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

\_\_\_\_. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 17/10/2019.

\_\_\_\_. **Lei n. 12.462 de 04 de agosto de 2011**. Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acesso em: 19/10/2019.

\_\_\_\_. **Lei n. 12.722, de 3 de outubro de 2012**. Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm)>. Acesso em: 22/10/2019.

\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em: 01 nov. 2019.

\_\_\_\_. **Tribunal de Contas da União**. Secretaria-Geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Obras de Infraestrutura Urbana. Obras Públicas: Recomendações Básicas para a Contratação e Fiscalização de Obras de Edificações Públicas. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/obras-publicas-recomendacoes-basicas-para-a-contratacao-e-fiscalizacao-de-obras-e-edificacoes-publicas.htm>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2 ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas**: racionalização, estruturação e sistemas. - 9. ed. - Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1989.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Portal IFRN. **Rampa de acessibilidade - Projeto**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/campus/natalcentral/arquivos/rampa-de-acessibilidade-projeto/imagem-02/view>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

Portal IFRN. **RDC Eletrônico**. Disponível em: <<https://portal.ifrn.edu.br/acessoinformacao/licitacoes-e-contratos/licitacoes/2018/rdc/rdc-eletronico-no-1-2018-uasg-158369>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

TENÓRIO, Fernando G.; BORGES, Ana Cristina Valente (Org.). **Gestão Comunitária**: uma abordagem prática. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VITTA, Fabiana Cristina F.; VITTA, Albert; MONTEIRO, Alexsandra S. R.. Percepção de professores de educação infantil sobre a inclusão da criança com deficiência. **Revista Brasileira Educação Especial**, v. 16, n. 3, set/dez, 2010.

## ***Autores***

### **Aldair Enízia Bezerra da Silva**

Tecnóloga em Gestão Pública do IFRN, Zootecnista da UFRN e Técnica em Saneamento pela ETFRN. Atualmente é Técnica do Núcleo de Vigilância de Óbitos no Setor de Estatísticas Vitais, do Departamento de Vigilância à Saúde, da Secretaria Municipal de Saúde do município de Natal RN.

### **Alexandro Barreto Dantas**

Graduado em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN. Graduado em Engenharia Mecânica pela UFRN e Mestrado em Engenharia Mecânica pela UFRN. Atualmente é empregado público da Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN), como Analista Técnico Administrativo.

### **Bruno Ricardo Rodrigues Ferreira**

Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFRN. Atuou profissionalmente na Junta Comercial do Estado do Rio Grande Do Norte (JUCERN), como funcionário terceirizado da empresa Indra Company, exercendo os cargos de Pré-Analista de Processos e de Técnico do Setor de Registro de Empresas.

### **Claudionaldo Soares da Câmara**

Graduado em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Pós-Graduado em Contabilidade Pública e Controle Interno (UFRN). Bacharelado em Ciências Contábeis pela UFRN.

### **Daniele Silva da Rocha**

Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFRN. Integrante do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação, Gênero e Diversidade (NEGEDI). Além de representante de organização civil na CEAV, da Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos.

### **Edna C. da Silva Oliveira**

Tecnóloga em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

### **Egbert de Oliveira Ferreira**

Graduando em Ciência e Tecnologia pela UFRN e Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFRN. Atuou em Cargo Comissionado como Encarregado de Serviço/Supervisor na Procuradoria Geral do Município do Natal/RN.

### **Fernando Pedro Ferreira de Abreu Júnior**

Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFRN e Especialista em Secretariado Escolar pela Faculdade Única de Ipatinga. Gestor do setor de Secretaria Acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN.

### **Galileu Batista de Sousa**

Bacharel em Ciência da Computação pela UFC, Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFRN e Mestre em Ciência da Computação pela Unicamp. Foi Professor de várias instituições e universidades, incluindo Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Católica de Pernambuco. Desde 2005 é Perito Criminal Federal, e atua na Superintendência da Polícia Federal no Estado do Rio Grande do Norte. E desde 2016 é docente do IFRN. Ganhou vários prêmios por publicações relacionadas à Computação Forense.

### **Gideão Wagner Werneck Felix da Costa**

Graduando em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN. Especializando em Gestão Ambiental pelo IFRN. Doutor em Biotecnologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharelado e Licenciatura em Ciências Biológicas pela UFRN.

### **Girlene Andrade da Silva**

Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFRN. Experiência em assessoramento Técnico na secretaria Municipal de Administração de Natal RN – SEMAD, trabalhando com licitações e contratos públicos – lei 8.666 e 14.133 na Secretaria Municipal de Educação do Natal RN.

**Hudson Rodrigo Araújo Ribeiro**

Tecnólogo em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte e Bacharel em História pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Jamiry Rosiely de Mesquita**

Graduanda em Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Graduada em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo IFRN.

**Janaina Augusto da Silva**

Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

**Jássio Pereira de Medeiros**

Graduação e mestrado em administração, doutorado em educação. Professor de ensino superior desde 2006, Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN desde 2010. Pesquisador na área de análise e gestão de políticas públicas.

**João Felipe da Silva**

Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

**João Vítor Pinto Rocha**

Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

**João Vítor Vieira Farias**

Discente do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

### **José Bruno da Silva Campelo**

Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Atuando na área administrativa em seguradora privada.

### **Keciana Bernardo da Silva Martins**

Tecnóloga em Gestão de Turismo pelo IFRN. Discente do Curso de Gestão Pública no IFRN. Tem experiência como bolsista no setor de Assistência Social no IFRN de Canguaretama/RN e como estagiária no setor de Coordenação de Extensão no IFRN de Parnamirim/RN.

### **Maria Camila de Lemos Freitas**

Gestora de Recursos Humanos e Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Potiguar - UNP; Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do IFRN. Atuando no momento na área de terceirização de mão de obra no seguimento de segurança privada.

### **Maria Isabelly Félix da Silva**

Graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Técnica em Agropecuária pela Escola Agrícola de Jundiá (EA), Unidade Acadêmica da UFRN.

### **Maria Lucicléia Cavalcanti**

Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, lecionando nos cursos de graduação em Engenharia Civil e Engenharia de Produção Civil. Mestra em Energias Renováveis pelo IFCE, Engenheira Civil pela UFRN e Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFRN.

### **Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

Administradora, Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Administração. Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Líder do Grupo de Pesquisa Estudos Organizacionais e Cooperação – EOC.



**Pedro Henrique de Souza**

Tecnólogo em Gestão Pública no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Foi bolsista de pesquisa no IFRN e atualmente exerce a função de Assessor Comercial Master na Febracis.

**Rosângela Pereira Bezerra Carolino**

Formada em licenciatura de Pedagogia – UFF - RJ e em Tecnologia de Gestão Pública – IFRN. Profissional ativa como Assistente Administrativo no Governo do Estado do RN desde 1981.

**Tassia Silva de Araújo Pereira**

Contadora, Graduada pela UNP - Universidade Potiguar no Rio Grande do Norte, Graduanda em Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Empresária Contábil no Estado do Rio Grande do Norte.

**Wiliane Virgulino da Silva**

Graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Técnica em Manutenção e suporte a informática pela Universidade Federal do Estado do Rio grande do Norte (UFRN).

**Yasmin Medeiros Silva**

Graduada em Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Pós-Graduação em andamento em Gestão e Análise Estratégica de Dados pela PUC Minas. Diretora Judiciária no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte.

## *Organizadores*

### **Ernesto Alexandre Tacconi Neto**

Bacharel em Administração Pública, graduado em Cooperativismo e Mestre em Engenharia de Produção, todos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, lecionando em cursos de graduação e pós-graduação em Gestão Pública. Vice-líder do grupo de pesquisa Estudos Organizacionais e Cooperação - EOC, possui experiência como Gerente Regional da EMATER/PB, Conselheiro do CRA/RN, bem como, atuou no gerenciamento de empresas da área privada.

### **Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

Administradora, Mestre em Engenharia de Produção e Doutora em Administração. Professora do IFRN – Campus Natal Central. Desenvolve consultorias no projeto PRA TU e para a Incubadora Tecnológica Natal Central – ITNC. Líder do grupo de pesquisa Estudos Organizacionais e Cooperação, na qual desenvolve projetos de na área de Administração, com ênfase em Gestão de Processos, Logística e Marketing. Possui experiência como Diretora Administrativa Financeira no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte - CRA/RN, Consultora do IEL/RN, Coordenadora de curso de Administração, de Pesquisa e Inovação e de cursos da Universidade Aberta do Brasil - UAB, dentre outros.

A agilidade nas decisões organizacionais requer profissionais qualificados, especialmente em gerenciamento de processos, que visam a busca pela melhoria contínua. Essa mesma dinâmica acontece nas organizações públicas, sendo que a maioria dos livros em gestão por processos focam nos problemas vivenciados nas organizações privadas. Por meio de casos reais desenvolvidos em instituições públicas, de forma prática, são apresentados aspectos de concepção teórica que proporcionam insights para profissionais e organizações, relacionados a temas como ferramentas de qualidade, indicadores de desempenho e análise de processos licitatórios. Dessa forma, este livro é direcionado para gestores públicos, líderes e estudantes de cursos voltados à gestão pública e políticas públicas, que desejam mudar o desempenho das atividades operacionais e tornar a gestão pública mais efetiva.

ISBN 978-658452565-8



**Grupo de Pesquisa  
Estudos  
Organizacionais e  
Cooperação –  
EOC/DIATINF/IFRN  
CNAT**