



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL (PROFIAP)

ANGÉLICA DE LUCENA NÓBREGA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

MACEIÓ

2019

ANGÉLICA DE LUCENA NÓBREGA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger

MACEIÓ

2019

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho

N754g Nóbrega, Angélica de Lucena.  
Gestão da informação no processo de contratação de bens e serviços na  
Universidade Estadual da Paraíba / Angélica de Lucena Nóbrega . – 2019.  
174, 35 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.  
Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede  
Nacional) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Ciências Sociais e  
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Maceió, 2019.

Paginações diversas.  
Bibliografia: f. 164-171.  
Apêndices: f. 172-174, [1]-35.

1. Administração pública. 2. Gestão da informação. 3. Contratação direta. 4.  
Contratação de obras e serviços. I. Título.

CDU: 658.7



## FOLHA DE APROVAÇÃO

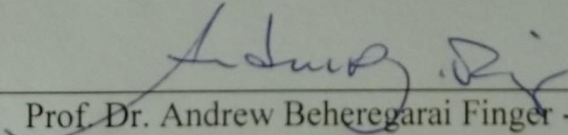
ANGÉLICA DE LUCENA NÓBREGA

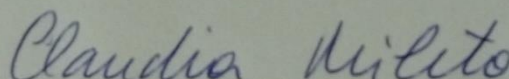
### GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

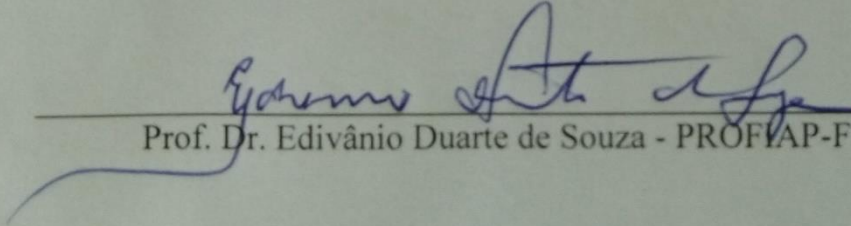
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 30 de julho de 2019.

  
Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger - PROFIAP- FEAC/UFAL

  
Prof.ª Dr.ª Cláudia Maria Milito - FEAC/UFAL

  
Prof. Dr. Edivânio Duarte de Souza - PROFIAP-FEAC/UFAL

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo - PROFIAP/UFPEL

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que colaboraram com este estudo, principalmente, a meu orientador Professor Dr. Andrew Beheregarai Finger por sua contribuição com ideias e dicas valiosas.

À Universidade Federal de Alagoas, pela oportunidade que me foi dada de participar do Mestrado Profissional em Administração Pública, disponibilizando sua estrutura e corpo docente de alta qualidade contribuindo para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

A toda a equipe de servidores das Pró-Reitorias de Planejamento e Orçamento, Gestão Administrativa e Gestão Financeira e da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação da Universidade Estadual da Paraíba, por disponibilizarem dados, documentos, relatórios e informações necessários à realização deste trabalho.

À minha família, amigos e professores, pessoas que não contribuíram diretamente com este trabalho, mas que me incentivaram durante toda minha trajetória acadêmica.

## RESUMO

O estudo objetivou analisar a gestão da informação no processo de aquisição de bens e serviços em uma instituição pública estadual de ensino superior. Em tempos de valorização e utilização estratégica da informação para o aprimoramento dos processos organizacionais, a pesquisa propôs a identificação do fluxo de informações nos setores envolvidos no processo de aquisição de bens e serviços, a descrição dos fluxos informacionais de cada subprocesso, a verificação de eficiência e possíveis gargalos de informação existentes e formulação de uma Proposta de Intervenção para implementação de alterações que permitam a otimização do processo de contratação. A pesquisa tem finalidade de natureza prática, é descritiva e apresenta características de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através da solicitação de relatórios institucionais, pesquisa em arquivos digitais e entrevistas com servidores que atuam diretamente com o processo. A técnica de análise de conteúdo e a categorização dos dados foram utilizadas para o alcance dos objetivos da pesquisa. Os resultados alcançados demonstraram que a gestão de informação melhora a comunicação entre os setores institucionais, disponibiliza informações mais confiáveis, auxilia a criação de sistemas mais eficientes, colabora com a transparência pública e é capaz de otimizar a operacionalização do processo de contratação.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão da Informação; Fluxo de Informações; Contratações Públicas.

## ABSTRACT

The study aimed to analyze the information management in the process of acquisition of goods and services in a state public institution of higher education. In times of valorization and strategic use of information for the improvement of organizational processes, the research proposed the identification of the information flow in the sectors involved in the process of goods and services acquisition, the description of the informational flows of each subprocess, the verification of efficiency, and possible existing information bottlenecks and formulation of an Intervention Proposal to implement changes that allow the hiring process to be optimized. The research has a practical purpose, is descriptive and presents characteristics of a case study. Data collection was performed through the request of institutional reports, research in digital files and interviews with servers that work directly with the process. The content analysis technique and data categorization were used to achieve the research objectives. The results show that information management improves communication among institutional sectors, provides more reliable information, helps to create more efficient systems, collaborates with public transparency and is able to optimize the operationalization of the process of public contracting.

**Keywords:** Public Administration; Information management; Flow of Information; Public Procurement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Decisório Convencional .....	23
Figura 2 – Modelo Decisório Dinâmico .....	23
Figura 3 – Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo de McGee e Prusak .....	27
Figura 4 - Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo de Davenport.....	28
Figura 5 - Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo de Choo.....	30
Figura 6 – Modelo Tradicional de Ciclo de Vida da Informação de Ponjuán Dante .....	32
Figura 7 – Modelo Tradicional de Ciclo de Vida da Informação de Floridi .....	32
Figura 8 – Ciclo de Vida Evolutivo da Informação .....	33
Figura 9 – Presença do Fluxo de Informação nos Processos.....	37
Figura 10 – Diagrama Básico de Processos.....	40
Figura 11 – Fluxo com Raias – Notação BPMN .....	41
Figura 12 – Fases do Processo de Contratação Pública.....	51
Figura 13 – Macroprocesso de Trabalho de Contratação Pública .....	56
Figura 14 – Tópicos de Análise Embasados pelo Levantamento Teórico .....	61
Figura 15 – Localização Territorial dos Campi.....	71
Figura 16 – Visão Sistêmica dos Eixos de Atividades .....	72
Figura 17 – Subprocessos da Contratação .....	113
Figura 18 – Legenda das Figuras de Mapeamento .....	114
Figura 19 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>AS IS</i> .....	115
Figura 20 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>TO BE</i> (Licitação).....	133
Figura 21 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>TO BE</i> (Contratação Direta) ....	135
Figura 22 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Licitações).....	142
Figura 23 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Contratação Direta) .	143
Figura 24 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato <i>AS IS</i> .....	149
Figura 25 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato <i>TO BE</i> .....	151



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Orçamento Aprovado, Executado e Duodécimo Repassado – 2008 a 2019.....	76
Gráfico 2 – Execução Orçamentária por Natureza de Despesa.....	79
Gráfico 3 – Contratações Diretas de 2015 a 2018 .....	80
Gráfico 4 - Compras Direta e Licitações Homologadas.....	81
Gráfico 5 - Licitações Homologadas de 2015 a 2018 .....	82
Gráfico 6 – Evolução da Execução de Despesa e Homologações.....	82
Gráfico 7 – Contratos firmados de 2015 a 2018.....	83
Gráfico 8 – Contratos de Pregões Eletrônicos.....	84
Gráfico 9 – Pregões Fracassados e Desertos .....	85
Gráfico 10 – Percentual Anual de Licitações Fracassadas/Desertas .....	86
Gráfico 11 – Tempo Atividade 3 a Atividade 5 - Ano 2015 .....	118
Gráfico 12 – Tempo Atividade 3 a Atividade 5 – Ano 2016 .....	118
Gráfico 13 – Tempo Atividade 3 a Atividade 5 – Ano 2017 .....	119
Gráfico 14 – Tempo Atividade 3 e Atividade 5 – Ano 2018 .....	119
Gráfico 15 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2015.....	122
Gráfico 16 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2016.....	123
Gráfico 17 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2017.....	124
Gráfico 18 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2018.....	125
Gráfico 19 – Média de Tempo Dias Atividades 3 e 5 .....	126
Gráfico 20 – Tempo em dias Atividade 3 a Atividade 5 - Contratação Direta .....	128
Gráfico 21 – Tempo gasto na Atividade 5 – Contratação Direta .....	128
Gráfico 22 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2015.....	137
Gráfico 23 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2016.....	137
Gráfico 24 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2017.....	138
Gráfico 25 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2018.....	138

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Dados, Informação e Conhecimento .....	21
Quadro 02 – Fontes, Recursos, Produtos e Serviços de Informação .....	33
Quadro 03 – Correlação Ciclo de Vida da Informação e Modelos Processuais de GI.....	34
Quadro 04 – Modalidades de Licitação .....	46
Quadro 05 - Atividades dos Processos de Contratação de Bens e Serviços .....	52
Quadro 06 – Correlação Etapas e Objetivos da Pesquisa .....	60
Quadro 07 – Órgãos Relacionados às Contratações de Bens e Serviços .....	63
Quadro 08 – Fontes de Evidências .....	63
Quadro 09 – Pedidos de Informação ao SIC .....	65
Quadro 10 – Servidores Entrevistados .....	66
Quadro 11 – Centros e Cursos por Campi.....	70
Quadro 12 – Área Territorial e Edificada dos Campi.....	71
Quadro 13 – Órgãos do Eixo de Atividades Fim .....	72
Quadro 14 – Órgãos do Eixo de Atividades de Gestão .....	73
Quadro 15 – Órgãos do Eixo de Atividades de Apoio .....	74
Quadro 16 – Orçamento Aprovado, Executado e Duodécimo Repassado - 2008 a 2019.....	76
Quadro 17 – Execução Orçamentária 2008 a 2018 e Previsão para 2019.....	78
Quadro 18 – Licitações Homologadas de 2015 a 2018 .....	81
Quadro 19 – Contratos firmados de 2015 a 2018.....	84
Quadro 20 – Ocorrência de Licitações Fracassadas e Desertas.....	85
Quadro 21 – Setores, Cargos e Funções dos Entrevistados.....	87
Quadro 22 – Formação dos Entrevistados e Tempo na Instituição .....	88
Quadro 23 – Forma de Execução das Atividades.....	91
Quadro 24 – Quantidade, Qualificação e Treinamento do Pessoal .....	93
Quadro 25 – Identificação das Necessidades de Informação .....	97
Quadro 26 – Fontes de Informação .....	100
Quadro 27 – Armazenamento e Recuperação Informacional.....	106
Quadro 28 – Distribuição, Disseminação e Transmissão das Informações.....	107
Quadro 29 – Problemas, Causas e Soluções da GI.....	112
Quadro 30 – Quantidade de Processos que Originaram as Licitações .....	117
Quadro 31 – Processos e o Tempo até o Setor de Compras e Serviços .....	120

Quadro 32 – Tempo de Conclusão da Atividade 5.....	125
Quadro 33 – Tempo de Tramitação Contratações Diretas .....	129
Quadro 34 – Principais Problemas na Tramitação dos Processos Licitatórios.....	130
Quadro 35 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Planejamento .....	131
Quadro 36 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11.....	139
Quadro 37 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Escolha do Fornecedor .	141
Quadro 38 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Gestão do Contrato.....	148
Quadro 39 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços .....	157

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ACADEPOL** – Academia de Ensino da Polícia Civil

**BPD** - *Business Process Diagram*

**BPMN** - *Business Process Model and Notation*

**C3PO** - Central de Processos de Planejamento e Previsão Orçamentária

**CEF** – Caixa Econômica Federal

**CGE/PB** – Controladoria Geral do Estado da Paraíba

**CIAST** - Comissão Interdisciplinar de Atenção Integral à Saúde e Segurança do Trabalho

**CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

**CONSUNI** – Conselho Universitário

**CONSEPE** – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

**COEL** – Coordenadoria de Esporte e Lazer

**CORI** – Coordenadoria de Relações Internacionais

**COP** – Conselho de Orçamento Participativo

**CPA** – Comissão Permanente de Avaliação

**CPCON** – Comissão Permanente de Concursos

**CPPTA** – Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo

**CODECOM** – Coordenadoria de Comunicação

**CTIC** – Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação

**FAFIG** – Faculdade de Ciências e Letras de Guarabira

**FUNDACT** – Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia

**GI** – Gestão da Informação

**IES** - Instituições de Ensino Superior

**LOA** – Lei Orçamentária Anual

**MEC** – Ministério da Educação

**OMG** - *Object Management Group*

**ONG** - Organização Não Governamental

**PCCR** – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PDTI** – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

**PG** – Procuradoria Geral

**PROAD** – Pró-Reitoria de Gestão Administrativa

**PROCULT** – Pró-Reitoria de Cultura

**PROEAD** – Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância

**PROEST** – Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

**PROEX** – Pró-Reitoria de Extensão

**PROFIN** - Pró-Reitoria de Gestão Financeira

**PROGEP** – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**PROGRAD** - Pró-Reitoria de Graduação

**PROINFRA** - Pró-Reitoria de Infraestrutura

**PROPLAN** - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

**RDC** – Regime Diferenciado de Contratação

**SEI** – Sistema Eletrônico de Informações

**SIAF** – Sistema Integrado de Administração Financeira

**SIC** – Serviço de Informação ao Cidadão

**SICONV** – Sistema de Convênios

**SIGAA** – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

**SIGBP** – Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos

**SISADMIN** – Sistema Administrativo

**SRP** - Sistema de Registro de Preços

**TCE/MT** – Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso

**TCE/PB** – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba

**TCU** – Tribunal de Contas da União

**TI** – Tecnologia da Informação

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**UEPB** – Universidade Estadual da Paraíba

**URNe** – Universidade Regional do Nordeste

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Contextualização e Problemática .....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Justificativa .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 Gestão da Informação .....	21
2.1.1 Modelos Processuais de Gestão da Informação .....	24
2.1.1.1 Modelo de McGee e Prusak .....	26
2.1.1.2 Modelo de Davenport .....	28
2.1.1.3 Modelo de Choo .....	29
2.1.2 Fluxo de Informações, Ciclo Informacional e Processos Organizacionais.....	31
2.1.3 Mapeamento de Processos .....	39
2.2 Processo de Contratação de Bens e Serviços no Setor Público .....	42
2.2.1 Princípios Aplicáveis as Licitações.....	44
2.2.2 Tipos e Modalidades de Licitação .....	45
2.2.3 Contratação Direta .....	49
2.2.4 Atividades do Processo de Contratação de Bens e Serviços no Setor Público .....	50
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>58</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	58
3.2 Delimitação do Estudo .....	62
3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....	63
3.4 Técnicas de Análise de Dados .....	66
<b>4 ANÁLISE, RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>69</b>
4.1 Breve Histórico da UEPB .....	69
4.2 Estrutura Organizacional .....	70
4.3 Diagnóstico Orçamentário Institucional .....	75
4.4 Dados Gerais Relativos às Contratação de Bens e Serviços .....	80
4.5 Dados Coletados com as Entrevistas.....	86
4.5.1 Perfil dos Entrevistados .....	86
4.5.2 Atribuições e Competências dos Setores .....	88
4.5.3 Atividades do Processo de Gestão da Informação.....	97
4.6 Análise do Processo de Contratação de Bens e Serviços .....	113

<b>4.6.1 Subprocesso de Planejamento .....</b>	<b>114</b>
<b>4.6.2 Subprocesso de Escolha do Fornecedor .....</b>	<b>135</b>
<b>4.6.3 Subprocesso de Gestão do Contrato .....</b>	<b>143</b>
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>154</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>174</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O registro de informações para utilização futura do conhecimento por elas gerado não é uma prática recente. Há tempos que os povos utilizam várias formas de controlar a informação, até mesmo antes da invenção da escrita era possível registrar informações através de desenhos em superfícies diversas.

Nas últimas décadas, a preocupação com o controle das informações tomou grandes proporções, este fato decorre principalmente da expansão tecnológica que propiciou o armazenamento e a rápida disseminação de um grande volume de informações, por outro lado, a necessidade do controle de um número cada vez maior de informações impulsionou a criação de novas ferramentas tecnológicas.

Como bem nos asseguram McGee e Prusak (1994) e Starec et al. (2012), pode-se dizer que a economia nos últimos anos passou de industrial para informacional. Neste contexto, fica claro que os insumos como a mão de obra, matéria-prima e capital deixaram de ser o foco principal em uma empresa, ficando em evidência agora a tecnologia da informação e a inteligência empresarial. Sendo assim, não é exagero afirmar que a Gestão da Informação (GI), em todo esse processo, pode e deve ser utilizada como diferencial competitivo. De acordo com Starec et al. (2012, p. XIV):

Em um mercado cada dia mais disputado, preço e qualidade já deixaram de ser diferenciais competitivos. Atualmente, essa competitividade exige um acesso imediato a informações que auxiliem a tomada de decisão, uma coordenação eficaz e integração efetiva dos serviços de informação e de comunicação disponíveis, além de políticas de redução de custos e da eliminação de duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento, intercâmbio e utilização das informações produzidas interna ou mesmo externamente às organizações.

McGee e Prusak (1994) afirmam que a capacidade de GI é a base da concorrência entre as empresas numa economia informacional, contudo, ela não deve ser confundida com o uso da tecnologia da informação. Altos investimentos em novas tecnologias não garantem valor competitivo se a informação não estiver sendo gerenciada de forma a prever constantes mutações mercadológicas, permitindo assim às empresas adaptações rápidas a novas realidades (DAVENPORT, 2001).

A GI embora seja uma prática iniciada há décadas, atualmente ainda é muito relevante. O bom fluxo das informações transmitidas entre usuários nas organizações é fundamental para o andamento de seus processos de negócio, sendo a GI a base para o estudo e a melhoria destes fluxos informacionais. Existem vários modelos de GI que auxiliam a compreensão dos fluxos



de informações. A presente pesquisa utilizará como base os modelos propostos pelos autores, Davenport (2001), McGee e Prusak (1994) e Choo (2003), considerando que todos tratam da GI através de um fluxo processual, facilitando assim a aplicabilidade dos modelos no processo de contratação pública.

Os modelos de gerenciamento de fluxos de informação podem ser aplicados a diversos processos e atividades presentes dentro de organizações públicas e privadas. Nas empresas privadas, fica clara a utilidade da GI como diferencial competitivo e aumento de seu potencial lucrativo. No caso da administração pública, os governos, segundo Davenport (2001), foram os pioneiros no gerenciamento de informações através das bibliotecas e arquivos. Em instituições públicas, os objetivos da GI mudam, mas não diminuem a sua importância, a gestão dos fluxos de informação em organizações desta natureza pode representar a otimização de seus processos, refletindo na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e na economia e boa alocação dos recursos públicos.

As organizações públicas e privadas precisam ter a capacidade de processar dados transformando-os em informações. É importante ressaltar que informação, conhecimento e inteligência fazem parte dos processos gerenciais das organizações (TARAPANOFF, 2006). De acordo com Starec et al. (2012), agregando valor à informação e utilizando-a de forma sistemática e organizada é possível transformá-la em conhecimentos. Tarapanoff (2006) e Starec et al. (2012) afirmam que o conhecimento é fundamental para o planejamento estratégico, para o processo de tomada de decisões e para a visualização de oportunidades e ameaças. Tarapanoff (2006, p. 30) ainda afirma que "Por meio das estratégias, as empresas utilizam os seus pontos fortes para melhor aproveitar as oportunidades e implementar ações minimizando o impacto das ameaças sobre seus pontos fracos (gestão da informação).".

De acordo com Dagnino (2012), a informação é essencial para quem planeja, pois disponibiliza o conhecimento da realidade, permitindo a alteração de decisões em momentos cruciais. O autor ainda afirma que, "Sem informação oportuna, confiável e relevante, não se identificam bem os problemas, não se pode atacá-los a tempo e posterga-se a ação corretiva." (DAGNINO, 2012, p. 149).

Em pesquisa realizada por Mello (2014) em universidades públicas paranaenses, os resultados apontaram para o não uso da tecnologia e dos sistemas de informação de forma significativa como base para planejamento de ações organizacionais futuras, mas são recursos comumente explorados com o objetivo principal de tornar os trabalhos de rotina e processos operacionais mais ágeis.

Mello (2014) ainda afirma que o ambiente universitário é extremamente formalizado. As universidades promovem educação, finalidade que exige uma série de ritos e procedimentos formais necessários ao controle e organização de suas atividades.

As universidades possuem uma estrutura complexa, e de acordo com Borges e Araújo (2001), englobam estrutura administrativa, sistema político, centro científico, academia, foco cultural e fonte de valores. Mello (2014, p. 159) complementa que:

Tendo em vista as características próprias da dinâmica do ambiente universitário, onde convive a busca incessante por melhores condições de qualidade e aspectos administrativos e culturais, tornam-se evidentes os questionamentos inerentes à sua gestão de informações.

A qualidade dos aspectos administrativos das instituições públicas de ensino superior depende da boa execução de suas atividades de apoio que dão suporte ao bom funcionamento de sua atividade finalística, que é a promoção da educação. A contratação de terceiros para o fornecimento de bens e serviços, atendendo às demandas institucionais, é um dos processos de suporte que necessita de um planejamento bem estruturado para gerenciamento da significativa quantidade de informações que o envolve.

Neste contexto a pesquisa tem por objetivo analisar a gestão da informação no processo de aquisição de bens e serviços em uma instituição pública, para tanto tomou como campo de estudo a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), considerando que é uma das mais importantes instituições públicas de ensino superior do Nordeste.

## **1.1 Contextualização e Problemática**

A aplicação da GI em instituições públicas como universidades é uma necessidade, considerando a grande expansão do ensino superior brasileiro decorrente dos últimos vinte anos. As instituições públicas de ensino superior ampliaram suas áreas de atuação, ofertaram novos cursos, abriram mais vagas para ingresso de alunos, fortaleceram seus programas de pós-graduação e interiorizaram seus Campi, além disso, novas instituições foram criadas. A expansão universitária demanda investimentos em pessoal, infraestrutura, equipamentos e um consumo maior de bens e serviços necessários ao bom funcionamento institucional. O crescimento dessas instituições representa um avanço na ampliação ao acesso à educação superior, ao mesmo tempo em que precisa equilibrar-se com a manutenção da qualidade do ensino, desafio cada vez mais difícil se forem consideradas as recorrentes restrições orçamentárias sofridas ultimamente pelas universidades brasileiras.

A maior fatia do orçamento das universidades é utilizada para o pagamento de pessoal, é grande a necessidade de professores e servidores, posto que são entidades que prestam serviços. A outra parte do orçamento é distribuída entre as despesas de capital que representam os investimentos institucionais, como obras e equipamentos, por exemplo, e as despesas correntes geradas através da contratação de serviços e aquisição de bens de consumo diversos. Retiradas as despesas com pessoal, sobra pouco recurso orçamentário para execução das outras, dessa forma as universidades devem gerir suas demandas com muita responsabilidade, na busca por soluções que permitam otimizar suas compras de forma a reduzir custos sem perder a qualidade dos serviços prestados.

A realização de despesas com bens e serviços necessários ao bom funcionamento da administração pública é feita principalmente através da contratação de terceiros. O processo de contratações públicas é bem criterioso, a legislação impõe uma série de procedimentos que se não forem bem executados podem se tornar além de onerosos, burocráticos e ineficazes.

Os três pilares que garantem a qualidade das contratações públicas são: primeiro as especificações contratuais, correspondendo à descrição detalhada do objeto do contrato; o segundo é a seleção do fornecedor, que busca uma escolha isonômica e responsável do contratado, e o terceiro pilar é a gestão/cobrança dos contratos, que é o acompanhamento e fiscalização de todas as etapas posteriores a escolha do fornecedor (LOUREIRO; PAIM; HERMES, 2010).

Na busca por manter o equilíbrio dos três pilares da contratação, o gestor precisa antes de tudo planejar suas compras, captar dados sobre as reais necessidades institucionais e confrontá-las com recursos disponíveis as aquisições. O tratamento dos dados objetivando transformá-los em informações é fundamental para que se gere conhecimento, fonte primordial para a tomada de boas decisões gerenciais, contudo, apenas criar informações não é o suficiente. O bom fluxo das informações ao longo da operacionalização de todo o processo é a base para o bom desenvolvimento de suas atividades. Segundo Ferreira e Perucchi (2011, p. 448), “Na GI é necessária a concepção de processos organizados nos quais o fluxo da informação possa atender ao processo de transferência da informação de um emissor para um receptor.”.

A complexidade estrutural das universidades e do ensino superior brasileiro remete aos problemas descritos por Freitas (2004): a dualidade entre atividades acadêmicas e administrativas, relações conflitantes entre departamentos e comissões, falhas na comunicação, interferências externas e resistências internas, processos administrativos burocratizados e morosidade na tomada de decisões, podendo assim haver um comprometimento do fluxo de informações e o consequente

desequilíbrio do processo de contratação. Para evitar estes entraves, Ferreira e Perucchi (2011, p. 447) afirmam que:

Um dos objetivos da Gestão de Informação (GI) é apoiar as políticas organizacionais, amparando os gestores na tomada de decisão propiciando o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante a construção do conhecimento organizacional. Desse modo, é observado que, sem a gestão, o fluxo de informação que circula nas organizações se dá sem orientação, desperdiçando informações relevantes ao desenvolvimento das organizações.

As características e os desafios inerentes às universidades atingiram a UEPB, principalmente, nos últimos dez anos, período em que a instituição vem obtendo um crescimento dimensional, estrutural e produtivo bastante significativo, dessa forma verifica-se que, na medida em que a atividade finalística da instituição começa a expandir seu campo de atuação, aumenta a demanda por atividades de apoio, que envolvem além da contratação de pessoal, a contratação de bens e serviços que será o objeto do presente estudo.

Os sucessivos cortes orçamentários sofridos pela universidade comprometem o atendimento das demandas por bens e serviços decorrentes do crescimento institucional, dessa forma os setores envolvidos no processo de contratação precisam melhorar seus arranjos operacionais. A instituição não possui uma padronização de normas e dos procedimentos internos, assim, o fluxo informacional é irregular e inoportuno, informações chegam a todo momento de diversas formas e meios distintos, sem que haja um planejamento e um fluxo lógico sequencial constante predefinido. Sendo assim, criam-se dúvidas quanto às ações a serem executadas, gera-se retrabalho, causa a morosidade na tramitação dos processos além de onerar os custos de suas operacionalizações com desperdícios gerados por aquisições desnecessárias ou inoportunas não planejadas adequadamente.

Dessa forma o estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Como otimizar o processo de contratação de bens e serviços da UEPB por meio da gestão da informação?

## **1.2 Objetivos**

Como objetivo geral o estudo procura analisar a gestão da informação no processo de aquisição de bens e serviços da UEPB. Os objetivos específicos são:

- Identificar os fluxos das informações que circulam nos setores envolvidos com a aquisição de bens e serviços na UEPB;
- Descrever o fluxo de informações de cada subprocesso que compõe a aquisição de bens e serviços;

- Verificar a eficiência e os possíveis gargalos de informação na execução dos subprocessos;
- Formular uma Proposta de Intervenção para implementação de alterações nos fluxos informacionais que permitam sua otimização.

### **1.3 Justificativa**

A elaboração do mapeamento e a construção de um novo fluxo de informações pretendem esclarecer os procedimentos que orientarão os servidores que trabalham direta ou indiretamente com os trâmites que envolvam a contratação de bens e serviços. O estudo visa organizar o fluxo das informações dos processos de maneira mais clara e objetiva, favorecer o planejamento racional das aquisições de forma a diminuir custos, reduzir o excesso de burocracia e agilizar os trâmites legais necessários.

No tocante à relevância teórica, o estudo apresenta um tema que embora seja estudado há décadas ainda é bastante atual. A pesquisa contribui na medida em que procura avaliar na prática o fluxo de informações dentro de uma instituição pública a partir da aplicabilidade de conceitos e modelos elaborados por autores renomados na área de GI.

A justificativa prática da pesquisa está relacionada a utilização da GI para a melhoria de processos na administração pública, colaborando para o atendimento aos princípios constitucionais da eficiência e da publicidade. A GI pode melhorar a eficiência dos processos otimizando seus resultados, também favorece a produção de informações confiáveis, fortalecendo a transparência institucional e atendendo ao princípio da publicidade. Pode contribuir para melhorar a tomada de decisões, auxiliar o controle interno na observância de falhas no processo, facilitar a construção de um manual de procedimentos que possa nortear as atividades dos setores, além de servir de base para que a equipe de TI desenvolva sistemas de consolidação de dados, informações e procedimentos automatizados.

O estudo apresenta em sua estrutura seis seções, a primeira apresenta a introdução geral sobre o tema e sua delimitação dentro da pesquisa, a contextualização e as questões de pesquisa, objetivos e justificativa. A segunda contempla a fundamentação teórica sobre temas importantes ao entendimento do trabalho. A terceira seção refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados no estudo. As análises, resultados e discussões são apresentados na quarta seção. A quinta seção traz uma proposta de intervenção para otimizar o processo de contratação na instituição estudada, e, por fim, as conclusões do estudo são descritas na sexta seção.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentadas duas subseções de referencial teórico, sendo a primeira dedicada a GI, abordando tanto seus conceitos e aplicações quanto modelos de fluxos de informações propostos por pesquisadores consagrados na área. A segunda subseção trata do processo de contratação de bens e serviços no setor público, incluindo conceitos, mapeamento e detalhamento das atividades que compõem o processo de contratação.

### 2.1 Gestão da Informação

A utilização do termo “Gestão da Informação”, dependendo do autor, pode ser substituída por “Gerenciamento da Informação”, “Administração da Informação” ou até mesmo “Gestão Estratégica da Informação”. Na realidade, todas as nomenclaturas remetem ao mesmo conceito de GI, que, na visão de Davenport (2001) e Choo (2003), é um processo de gerenciamento de atividades que envolvem a captação, a distribuição e a utilização de informações.

A grande quantidade de informações que circundam o ambiente organizacional necessita de gerenciamento para que se consiga distinguir as que realmente são úteis a algum processo, tomada de decisão ou geração de conhecimento. As informações são geradas a partir da análise de dados por este motivo é importante que os conceitos de dados, informações e conhecimento sejam esclarecidos. Davenport e Prusak (2003) afirmam que a não observância da diferença entre os três elementos pode acarretar na implantação de soluções tecnológicas falhas. O Quadro 1 apresenta as características que diferem dado, informação e conhecimento.

**Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento**

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
		Frequentemente tácito
		De difícil transferência

Fonte: Davenport (2001, p. 18).

Além das diferenças apontadas no Quadro 1, pode-se dizer que dado é um conjunto de elementos, sendo estes elementos, na visão de Davenport e Prusak (2003), fatos referentes a eventos. Já para Rezende (2013), podem ser letras, números e dígitos. Os primeiros autores colocam os dados dentro do contexto organizacional, o segundo conceitua de forma literal, mas ambos concordam que o dado é algo armazenável.

A análise de um dado de forma a agregar um significado útil pode ser considerada uma informação. Como bem nos asseguram Davenport e Prusak (2003), pode-se dizer que o destinatário pode mudar sua percepção sobre algo através da informação recebida. Neste contexto, fica claro que a informação pode alterar julgamentos e comportamentos dentro de uma organização. Conforme afirma Rezende (2013), para que a informação tenha utilidade para a tomada de decisões são levadas em conta algumas premissas. Trata-se de características como possuir conteúdo único e ter mais de duas palavras, sendo um erro atribuir à informação generalizações, abstrações, verbos ou ainda equipará-la a documentos, programas, arquivos dentre outros.

A informação diferentemente de um dado tem um significado. Davenport e Prusak (2003) cita alguns métodos que agregam valor a dados, transformando-os em informação: a contextualização, ou seja, saber qual a finalidade dos dados; a categorização, que consiste em conhecer as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados; o cálculo, analisar os dados matematicamente ou estatisticamente; a correção, que nada mais é do que a eliminação dos erros dos dados, e, por fim, a condensação, ou seja, resumir os dados de forma mais concisa.

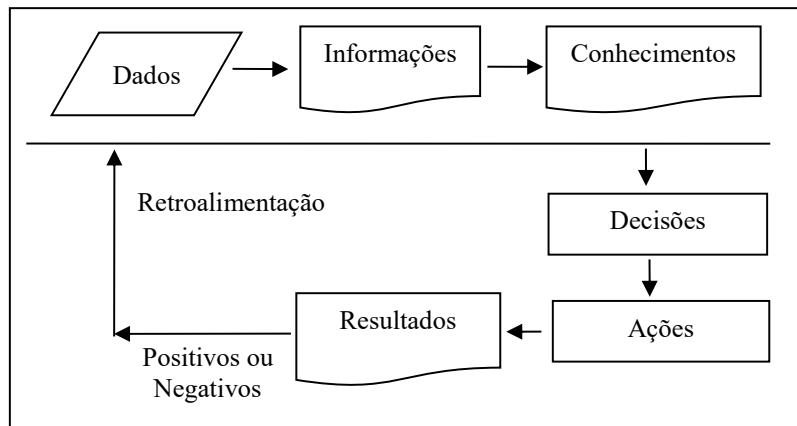
As necessidades atuais de GI nas organizações fazem com que a informação seja utilizada de forma estratégica. Nesta perspectiva, Choo (2003) afirma que a informação é utilizada pelas organizações para fundamentar mudanças no ambiente externo, para gerar aprendizado através do conhecimento e para tomar decisões.

O processamento de uma informação de forma que ela possa identificar um fato ou realidade ou projetar algum cenário transmite a ideia de conhecimento. O conhecimento está relacionado às finalidades da utilização da informação. Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é valioso para as empresas na medida em que auxilia na melhoria do processo decisório.

Rezende (2013) apresenta dois modelos distintos que sistematizam o fluxo do processo decisório, o modelo decisório convencional e o dinâmico. O modelo convencional está representado na Figura 1, nele os dados são tratados para gerar as informações, que tratadas, assimiladas e apropriadas geram conhecimento. O conhecimento gerado a partir das informações é utilizado para a tomada de decisões que guiarão o rumo das ações realizadas para

alcançar resultados. A avaliação dos resultados (positiva ou negativa) vai reiniciar o ciclo do processo (REZENDE, 2013).

**Figura 1 – Modelo Decisório Convencional**

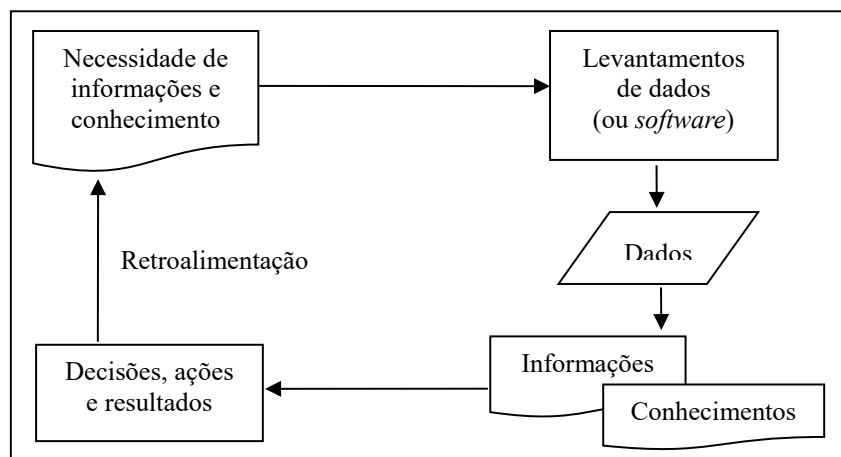


Fonte: Rezende (2013, p. 41).

Nem sempre os dados armazenados são capazes de suprir a demanda por informações que agreguem valor a decisão a ser tomada pelo gestor. O modelo decisório dinâmico surge para minimizar essa situação. O início do fluxo começa com a definição das necessidades de informações e conhecimento, a partir daí são colhidos e depois tratados os dados certos para subsidiar as informações e o conhecimento desejados para tomar as decisões, realizar as ações e colher os resultados, que, por sua vez, reiniciam o ciclo fornecendo base à identificação das necessidades informacionais.

A Figura 2 apresenta a ilustração do modelo decisório dinâmico.

**Figura 2 – Modelo Decisório Dinâmico**



Fonte: Rezende (2013, p. 43).



Observa-se que os modelos de processo de tomada de decisão analisados apresentam a informação como elemento central. Fica claro que a informação tem um papel fundamental para a interconectividade dos outros elementos do processo, sendo assim, pode-se dizer que o gerenciamento dos fluxos informacionais contribui significativamente para o processo decisório. Existem vários modelos de processos de GI. Os modelos representam um processo de fluxo informacional que se desenvolve através de etapas distintas e estão apresentados de forma mais detalhada na próxima subseção.

### **2.1.1 Modelos Processuais de Gestão da Informação**

O termo processo pode ser utilizado de diversas formas e em diferentes contextos, neste sentido, para o uso na GI os autores McGee e Prusak (1994, p.114) conceituaram processo como sendo: “[...] um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final”. Na mesma linha de raciocínio, Davenport (2001, p. 173) define processo como: “[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

A sistematização do trabalho através do processo é uma das formas mais eficientes de visualizar entraves, redistribuir recursos como pessoas e ferramentas, alterar procedimentos ou realizar mudanças que permitam a melhoria das operações organizacionais. De acordo com Davenport (2001, p. 173), os gerentes devem enxergar o trabalho como processo, posto que, “Uma vez minuciosamente descrito e ordenado – incluindo os vários subprocessos ou passos – é possível aperfeiçoá-lo aos poucos ou mudá-lo radicalmente”. Choo (2003, p. 403) complementa a importância do processo defendendo que “[...] a administração da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação”.

Existem muitos modelos que trabalham a perspectiva do gerenciamento do fluxo de informações organizacionais. A intenção da pesquisa em avaliar a GI aplicada a um processo específico, no caso o processo de aquisição de bens e serviços em uma instituição pública, motivou a escolha de modelos baseados em fluxos processuais. As obras de McGee e Prusak, (1994), Davenport (2001) e Choo (2003) apresentam modelos processuais de GI e estão entre as mais relevantes para estudos da área.

Em estudo feito para análise dos quinze anos do periódico “Perspectivas em Ciência da Informação”, Araújo e Melo (2011) montaram a lista dos 23 autores mais citados no periódico,

Choo, autor da área de Ciência da Informação, ocupou a segunda colocação e Davenport, da área de Ciências Sociais, especificamente da Administração, ficou na oitava posição.

Capuano (2008) inclui as discussões sobre GI e gestão por processos entre os elos da Administração com a Ciência da Informação, considerando na lista das principais obras Davenport e Prusak (2003) e Choo (2003). O artigo objetivou a discussão sobre um modelo genérico de organização fundamentada na informação e no conhecimento, na busca por um modelo de gestão pública voltado ao aprendizado, capital intelectual e uso intenso da informação. Os autores concluíram que a ciência da informação pode auxiliar nos conflitos de ideias sobre reformas administrativas voltadas à melhoria da eficiência dos serviços prestados no setor público.

As proposituras de GI formuladas por McGee e Prusak (1994) e Davenport (2001) permitiram Popadiuk et al. (2005) fazerem estudo que sugeriu que o desempenho das empresas pesquisadas está associado à sua arquitetura da informação. As empresas com desempenho menos favorável estão relacionadas a arquiteturas de informação voltadas de cima para baixo, menor tendência a utilização de abordagens planejadas para identificação de informações não eletrônicas e informações mais dispersas em comparação com o grupo de empresas com desempenho mais favorável (POPADIUK et al., 2005).

A aplicação do modelo de GI desenvolvido por McGee e Prusak (1994) permitiu Araújo e Neto (2015) analisarem as ações do processo de GI na implantação de um projeto em uma Organização Não Governamental (ONG). O estudo encontrou deficiências na organização e armazenamento das informações do projeto, comprometendo o uso de informações para detecção de falhas e implementação de ações de melhoria. A comunicação deficitária entre os gestores e participantes do projeto dificultam o alcance dos objetivos. Os autores concluíram com o estudo que o projeto da ONG poderia obter resultados mais satisfatórios se o processo de GI fosse realizado de forma planejada e estruturada.

O modelo de Choo (2003) foi utilizado por Vieira (2014) para verificar em uma empresa multinacional a percepção e a relevância da informação no cenário institucional. Na pesquisa todos os entrevistados consideram a circulação da informação como sendo importante, embora foram detectadas algumas falhas de armazenamento e acesso às informações. O autor identificou que: “a necessidade de informação e sua aquisição, armazenamento, produtos e serviços, uso e disseminação, seguindo o modelo de Choo (2003), realçam a percepção da informação e sua relevância no cenário institucional” (VIEIRA, 2014, p. 533).

Os modelos de Davenport (2001) e Choo (2003) serviram de base para que Leite e Costa (2015) propusessem um modelo genérico de GI científica para instituições de pesquisa; foram

considerados no estudo os elementos de geração, coleta, organização, preservação, recuperação, disseminação e uso da informação, ou seja, gestão a partir dos processos informacionais. O modelo foi criado para auxiliar o atendimento de demandas de acesso, circulação e uso de informações científicas pelos institutos de pesquisa, integrando a GI, comunicação científica e acesso aberto à informação científica (LEITE; COSTA, 2015).

O processo genérico de gerenciamento da informação criado por Davenport (2001), composto pela determinação das exigências informacionais, obtenção, distribuição e utilização da informação, permitiu Paulo e Batista (2015) identificarem como os maiores curtumes do Mato Grosso do Sul monitoram informações sobre consumidores, fornecedores, concorrentes, órgão governamentais, políticas públicas e tecnologias.

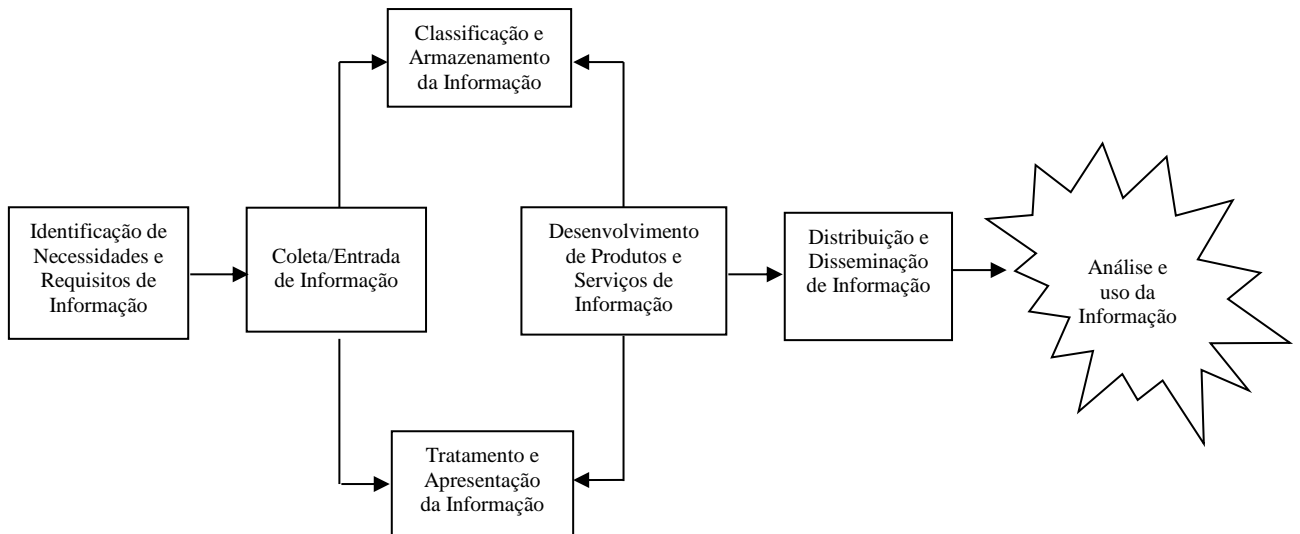
As pesquisas descritas demonstram a importância da utilização dos modelos processuais de GI como recurso primordial para manter os processos organizacionais alinhados, auxiliando na identificação de falhas e evidenciando oportunidades de otimização das atividades.

Os tópicos seguintes apresentam a estrutura e o detalhamento dos componentes dos modelos processuais de GI desenvolvidos pelos três autores escolhidos para o embasamento deste estudo.

#### **2.1.1.1 Modelo de McGee e Prusak**

A GI realizada através do modelo processual proposto por McGee e Prusak (1994) é composta pelas seguintes tarefas: identificação de necessidades e requisitos de informação; coleta/entrada de informação; tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de serviços de informação; distribuição e disseminação de informações; e, por fim, análise do uso da informação. A Figura 3 expressa o fluxo destas tarefas no processo de GI proposto pelos autores.

**Figura 3 – Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo McGee e Prusak**



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108).

Tarefa 1 – Identificação de necessidades e requisitos de informação – consiste na tarefa mais importante, e envolve três pontos cruciais: variedade necessária, ou seja, diversidade de fontes de informação dentro do sistema; o entendimento que muitos gerentes não possuem conhecimento sobre a existência de determinada informação, ou se uma informação pode ou não ser obtida, incluída em um sistema ou fornecida oportunamente; aquisição/coleta de informação, ou seja, definição das fontes para obtenção da informação e a forma de coleta que pode ser eletrônica ou manual.

Tarefa 2 – Classificação e armazenamento da informação / tratamento e apresentação da informação – envolve a certificação de que o sistema está adequado ao modo como os usuários trabalham com a informação, encarar a classificação da informação por vários ângulos, admitindo várias formas de armazenamento, apresentação e classificação da informação, além de evitar sintetizar demais as informações ou fornecer excesso de documentos e dados sem a indicação de filtros.

Tarefa 3 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – a importância do elemento humano é mais uma vez destacada pelos autores. Além dos profissionais especializados na criação de sistemas informacionais, nesta tarefa os usuários participam ativamente da construção dos produtos e serviços informacionais que serão por eles utilizados, contribuindo com o projeto através de seus conhecimentos e experiências.

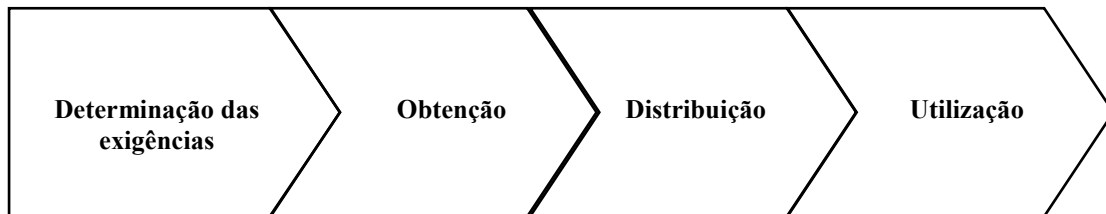
Tarefa 4 – Distribuição e disseminação de informação – nessa tarefa há uma criação de valor ao processo através do conhecimento das necessidades informacionais dos usuários certos

e os sistemas devem ser criados para antecipar essas necessidades. Encerrando-se o processo com a análise e uso da informação.

### 2.1.1.2 Modelo de Davenport

O processo de GI estruturado por Davenport (2001) é um modelo genérico e envolve quatro passos: determinação das exigências da informação; obtenção de informações; distribuição da informação e uso da informação, conforme representa a Figura 4.

**Figura 4 – Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo Davenport**



Fonte: Davenport (2001, p. 175).

Passo 1 - Determinação das exigências de informação – consiste em apontar as exigências informacionais relevantes ao bom funcionamento do negócio da organização. Devem ser definidos pelos gerentes problema e situação e a partir daí começam as discussões e os debates entre usuários, fornecedores, analistas de informações e demais interessados, visando a identificação das exigências de informação. Neste processo devem ser consideradas as informações estruturadas e não-estruturadas, a formal e a informal, a computadorizada e a não-computadorizada. O autor enfatiza a fragilidade dos sistemas formais de informação no atendimento às demandas dos usuários por dados e destaca a importância da informação não-estruturada (notícias, fofocas, ideias, rumores) para a valorização dos dados, assim como expõe a necessidade de uma variedade de fontes dentro do sistema.

Passo 2 - Obtenção de informações – definidas as informações necessárias, o próximo passo é buscá-las; trata-se de uma ação contínua dentro do processo. Davenport (2001) atribui a esse passo três atividades, não necessariamente sequenciais: a exploração do ambiente informacional; a classificação da informação e a formatação e estruturação das informações.

A exploração de informações deve utilizar as abordagens automatizada e humana conjuntamente. As fontes automatizadas de informações estão presentes nos sistemas desenvolvidos pela tecnologia da informação presentes nas organizações. As fontes de

informações humanas utilizadas pelas organizações são: especialistas externos (publicações, conferências, fontes formais); indivíduos ou instituições de grande credibilidade numa determinada área; boatos internos que circulam dentro da própria organização. A segunda atividade, a classificação da informação, consiste em categorizá-las. Na terceira e última atividade do segundo passo, temos a formatação e estruturação das informações, que consiste na forma de apresentação da informação, de forma oral e com determinada linguagem, de forma gráfica ou em documentos que é a mais óbvia e útil de estruturar a informação (DAVENPORT, 2001).

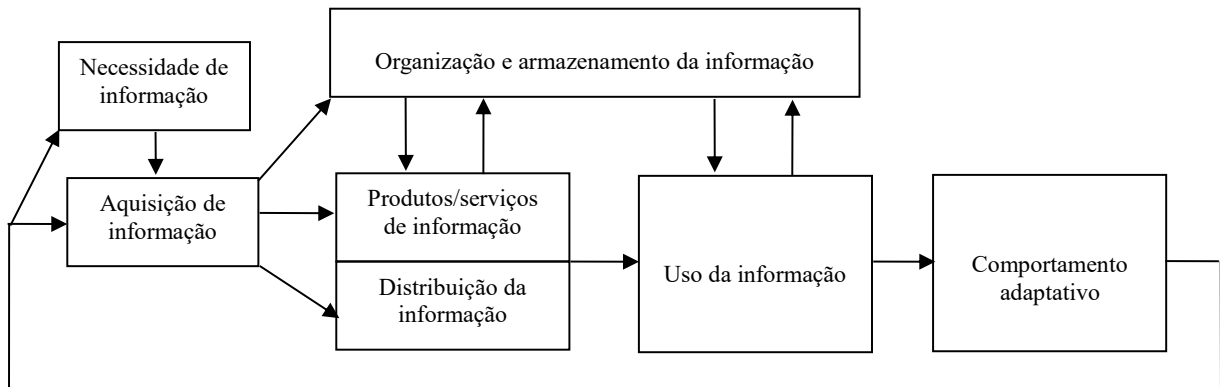
Passo 3 – Distribuição - liga a informação ao usuário que a necessita. Fatores como a arquitetura informacional, o tipo de estrutura política e o investimento tecnológico afetam a distribuição da informação. A distribuição eficiente da informação ocorre quando é realmente necessária. Os usuários devem ser estimulados a obterem os dados que necessitam e não apenas operarem como receptores passivos. Os melhores sistemas de distribuição envolvem o uso de computadores, documentos e pessoas.

Passo 4 – Uso da informação – os passos anteriores do processo são formulados para atender ao uso da informação. O usuário da informação busca e processa a informação antes da tomada de decisão de acordo com seus valores pessoais, portanto, a mesma informação pode ser utilizada de formas diversas. Davenport (2001) aponta quatro práticas que podem melhorar este passo do processo: estimativas (estimar pedidos, acessos, usuários), essa ação pode demonstrar a importância das informações mais procuradas e propiciar alteração ou o descarte das informações com baixo número de acessos; ações simbólicas (estimular o uso através de recompensas e prêmios); fornecer o contexto institucional certo e promover a avaliação de desempenho.

### **2.1.1.3 Modelo de Choo**

O modelo processual de GI criado por Choo (2003) possui seis processos; o autor revela que a criação de estratégias de GI depende da elaboração de processos que compreendam a análise da necessidade, busca e uso da informação organizacional. Desta forma a GI é representada pelos seguintes processos: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação, produtos e serviços de informação; distribuição da informação e uso da informação, expressos na Figura 5.

**Figura 5 – Processo de Gerenciamento da Informação – Modelo Choo**



Fonte: Choo (2003, p. 404).

Processo 1 – Identificação das necessidades de informação – Choo (2003) sugere o modelo de Taylor para sistematizar esse processo nas organizações: identificar os grupos de usuários da informação (grupos de profissionais, de empresários, de interesse especial e socioeconômicos especiais); reconhecer os tipos de problemas que eles costumam enfrentar; examinar seu ambiente profissional e social e entender as maneiras pelas quais eles consideram que o problema foi resolvido.

Processo 2 – Aquisição da informação – obtenção de informações através de um sistema de fontes variadas: humanas, textuais e on-line. O grande volume de informações e combinações de fontes no sistema atenta para necessidade de administração e controle dessa variedade, nesse caso, é preciso gerenciar quando há uma necessidade de ampliar a variedade de fontes de informações e quando é preciso restringir essa variedade. Choo (2003) ressalta a importância do envolvimento do maior número possível de pessoas na administração da variedade e na coleta de informações.

Processo 3 – Organização e armazenamento da informação – manter a guarda de parte da informação produzida ou adquirida é fundamental para que a informação seja recuperada e utilizada em diversos momentos. A organização e o armazenamento destas informações podem ser feitos em arquivos físicos ou em computadores através de banco de dados e outros sistemas correlatos.

Processo 4 – Produtos e serviços de informação – tem por objetivo atender à necessidade de informações das organizações. Os produtos e serviços de informação precisam, além de fornecer simplesmente a informação, auxiliar na resolução de problemas e tomada de decisões.

Processo 5 – Distribuição da informação – disseminação da informação de forma que a informação correta chegue de forma adequada e no momento oportuno à pessoa certa, favorecendo o aprendizado organizacional, a recuperação e a criação de informações.

Processo 6 – Uso da informação – exige flexibilidade e fluidez para atingir resultados como construção de conhecimento, tomada de decisões e seleção de padrões de ação.

### **2.1.2 Fluxo de Informações, Ciclo Informacional e Processos Organizacionais**

O fluxo de informações estruturado e utilizado de forma correta permite a GI uma melhor exploração das informações e, conseqüentemente, há o favorecimento da geração de conhecimentos para o suporte a decisões organizacionais. Sendo assim, o fluxo de informações é considerado por Martins (2014, p. 103) a razão de ser da GI, que afirma:

É o fluxo da informação – seja documental, digital ou mesmo pessoal – que alimenta e renova o conhecimento organizacional e fornece insumos tanto para a tomada de decisões quanto para a realização de atividades-meio e atividades-fim.

Os modelos processuais de GI, apresentados no subcapítulo anterior, retratam na realidade o fluxo percorrido pelas informações dentro das organizações, e estão diretamente ligados ao ciclo de vida da informação. Segundo Tarapanoff (2006, p. 23):

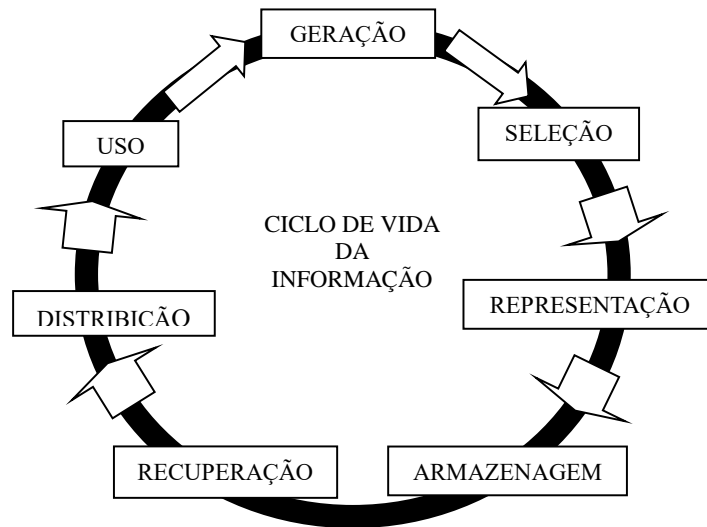
O ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo.

Ponjuán Dante (1998) define o ciclo de vida da informação como a criação, o processamento e o descarte da informação.

Os ciclos de vida da informação tradicionais podem ser representados pelos modelos propostos por Ponjuán Dante (1998) e Floridi (2010), conforme expressam as Figuras 6 e 7.

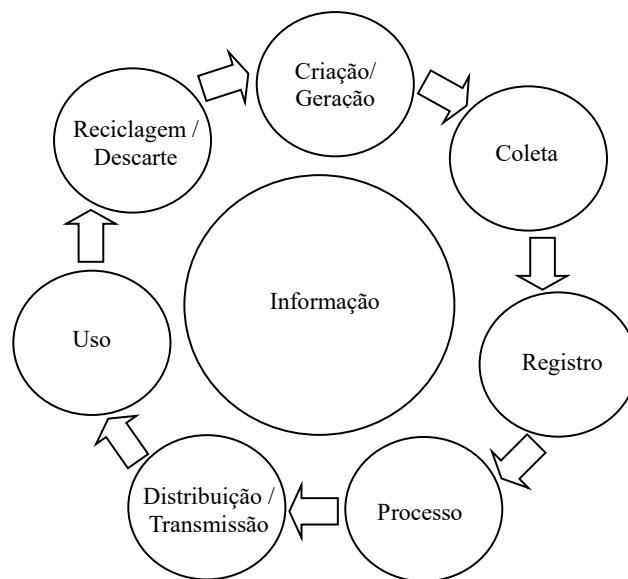


**Figura 6 – Modelo Tradicional de Ciclo de Vida da Informação de Ponjuán Dante**



Fonte: Ponjuán Dante (1998, p. 47).

**Figura 7 – Modelo Tradicional de Ciclo de Vida da Informação de Floridi**

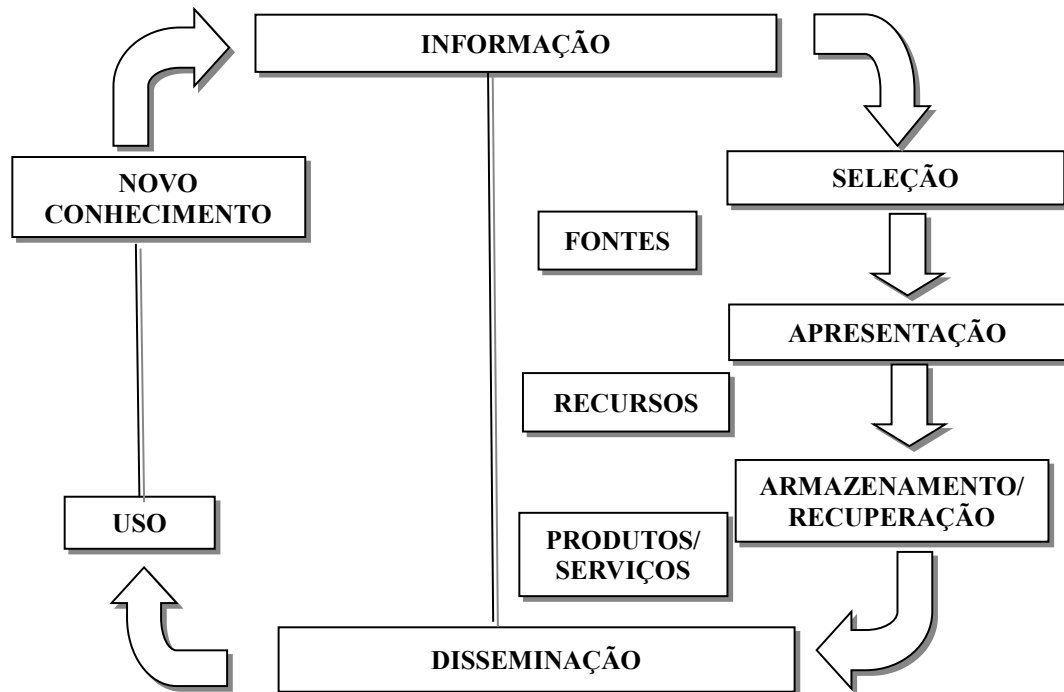


Fonte: Floridi (2010, p. 5).

Diferentemente dos modelos tradicionais apresentados, o modelo evolutivo proposto por Ponjuán Dante (1998) apresenta a produção de bens em cada fase, como as fontes, os recursos e os produtos ou serviços de informação. Sendo assim, podemos destacar mais um elemento do ciclo em comum com os modelos de fluxos processuais de GI, a produção de produtos e serviços de informação que está presente no modelo de McGee e Prusak (1994) e no modelo de Choo (2003), conforme expresso no Quadro 2 da página 33. Na Figura 8, pode ser

visualizado o desenho do ciclo de vida evolutivo da informação, no qual estão representados os bens produzidos em suas fases.

**Figura 8 – Ciclo de Vida Evolutivo da Informação**



Fonte: Ponjuán Dante (1998, p. 48).

A partir dos bens produzidos no ciclo de vida evolutivo da informação é possível fazer uma correlação entre alguns elementos dispostos nas descrições das fases de cada modelo processual de fluxo de informação apresentado anteriormente, como se observa no Quadro 2.

**Quadro 2 – Fontes, Recursos, Produtos e Serviços de Informação**

Bens \ Autor	McGee e Prusak	Davenport	Choo
<b>Fontes</b>	Coleta eletrônica ou manual Variedade de fontes	Estruturada e não-estruturada Formal e informal Computadorizada e não-computadorizada.	Humanas Textuais On-line
<b>Recursos</b>	Sistemas adaptados aos usuários Variedade de classificação e recursos de armazenamento Dimensão correta do projeto	Abordagem automatizada e humana; Atualização regular das classificações de informação; Documentos	Arquivos; Banco de dados computadorizados; outros sistemas de informação
<b>Produtos/Serviços</b>	Destaque para o elemento humano		Facilidade de uso; Redução de ruído; Qualidade; Adaptabilidade; Economia de tempo; Economia de custo.

Fonte: Baseado em McGee e Prusak (1994), Davenport (2001) e Choo (2003).

Os modelos de ciclos informacionais apresentados trazem elementos bem similares aos apresentados nos modelos processuais de GI, como, por exemplo, necessidade de informações, acesso, seleção, aquisição, disseminação e uso, dentre outros. Sendo assim, a partir do ciclo de vida da informação pode-se estabelecer uma correlação entre os modelos. Existem várias formas de representação do ciclo informacional. O Quadro 3 apresenta as fases de quatro ciclos criados por renomados autores em pesquisas da área de Ciência da Informação, correlacionadas com as tarefas, aos passos e aos processos expressos nos modelos processuais de gerenciamento da informação.

**Quadro 3 – Correlação Ciclo de Vida da Informação e Modelos Processuais de GI**

Fase	Ciclo de Vida da Informação			Processo de Gerenciamento da Informação		
	Floridi	Ponjuán Dante	Ponjuán Dante (Evolutivo)	McGee e Prusak	Davenport	Choo
1.	Criação / Geração	Geração	Informação	Identificação das Necessidades de Informação	Determinação das Exigências de Informação	Identificação das Necessidades Informacionais
2.	Coleta	Seleção / Aquisição	Seleção	Coleta/Entrada de Informação	Obtenção de Informação /	Aquisição da Informação
3.	Registro / Processo	Representação	Apresentação	Classificação da Informação / Tratamento e Apresentação da Informação	Exploração de Informações / Classificação da Informação / Formatação e Estruturação das Informações	Organização
4.		Armazenamento /Recuperação	Armazenamento /Recuperação	Armazenamento da Informação		Armazenamento da Informação
5.				Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação		Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação
6.	Distribuição/ Transmissão	Distribuição	Disseminação	Distribuição e Disseminação de Informação	Distribuição da Informação	Distribuição da Informação
7.	Consumo/ Uso Reciclagem/ Descarte	Uso	Uso Novo Conhecimento	Análise do Uso da Informação	Uso da Informação	Uso da informação

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Pode-se verificar no Quadro 3 que a maioria dos elementos presentes nos ciclos são comuns a todos os autores, principalmente, nas duas primeiras fases, como as necessidades, coleta, geração, aquisição e seleção de informações. As fases três e quatro divergem um pouco na distribuição e nomenclatura de algumas atividades, mas ainda assim possuem muitos elementos semelhantes. Na terceira fase, predominam a representação, a apresentação, a classificação e a organização das informações, já na quarta fase, o armazenamento e a recuperação da informação são as atividades centrais.

A quinta fase, que consiste no desenvolvimento de produtos e serviços de informação, está presente apenas nos modelos de McGee e Prusak (1994) e Choo (2003), mas também foi citado por Ponjuán Dante (1998) em seu ciclo evolutivo, não como uma fase do ciclo, mas como um bem por ele produzido, conforme expressa a Figura 8 na página 33.

A sexta fase é unânime entre os autores, e consiste na distribuição, transmissão e disseminação da informação. Na última fase, é consenso a presença do uso da informação como elemento central, mas algumas outras ações foram incluídas pelos autores em seus ciclos e processos de GI, como a reciclagem e o descarte da informação sugerido por Floridi (2010), o compartilhamento e a aplicação presente no ciclo estendido de Tarapanoff (2006) e o novo conhecimento descrito no ciclo evolutivo de Ponjuán Dante (1998).

Entendidas as etapas do ciclo informacional, devemos acrescentar que além dos elementos apresentados, a GI não pode dissociar-se do controle das interações humanas, considerando a forma sistêmica como os fluxos informacionais atuam dentro das organizações, estando presentes nos níveis hierárquicos operacionais, táticos e estratégicos ou em todos os níveis ao mesmo tempo. As informações das pessoas envolvidas em um processo são capturadas para alimentar os sistemas de informação que também são apoiados pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012).

O uso das informações nas organizações, como visto anteriormente, está ligado principalmente, à tomada de decisões, que tem como fatores de sucesso boas informações e boa interpretação dessas informações. A interpretação das informações é de competência das pessoas, assim, reveste-se de importância a escolha racional humana para a tomada de decisões e estruturação organizacional (CHOO, 2003).

Sob esse aspecto, ganha particular relevância entender que a mente humana possui limites para tomar decisões racionais, como por exemplo hábitos, valores divergentes dos organizacionais e conhecimentos e informações adquiridos, como já havia sido mencionado por Tarapanoff (2006), aspectos culturais.

Em decorrência dessas limitações de racionalidade, Choo (2003) descreve dois tipos de comportamento adotado pelo ator organizacional. Primeiramente, procura agir de forma a não buscar o melhor, mas sim o satisfatório e o aceitável. O segundo modo de agir das organizações e de seus atores consiste na simplificação do processo decisório através de regras, rotinas e princípios. Contudo, é fundamental que essas rotinas e regras adotadas não sejam rígidas a ponto de prejudicar o aprendizado e a criatividade organizacional, tornando-a inflexível.

A fim de mitigar possíveis disfunções na construção de procedimentos, regras e rotinas aplicadas aos processos organizacionais, mais uma vez é preciso focar no elemento informação, segundo Tarapanoff (2006, p. 23):

A informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações. A ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou, de seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos.

Partindo dessa visão de informação como fonte de valor estratégico para a organização, Dagnino (2012) descreve o Sistema de Planejamento Estratégico Governamental composto por três componentes e que visam o acompanhamento e o processamento dos fluxos de informação para a tomada de decisões:

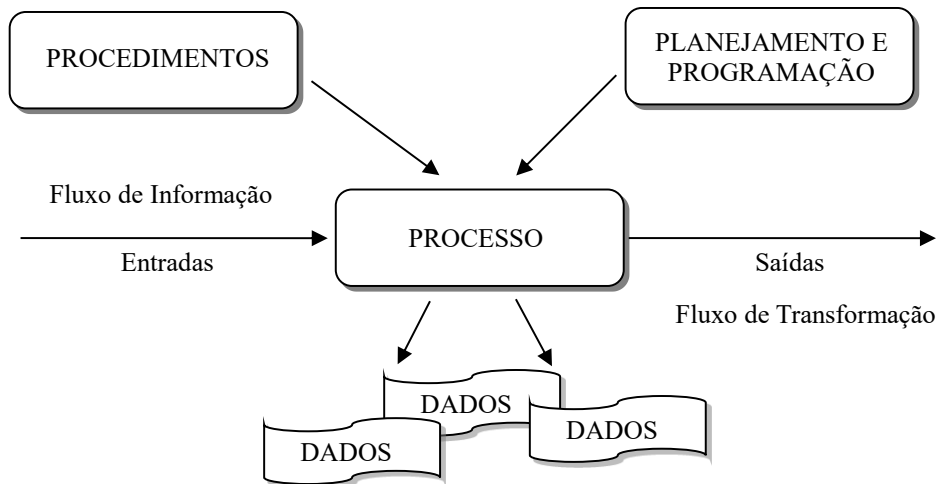
- Sistema de Constituição da Agenda: decisões de uso do tempo e o foco de atenção dos dirigentes, o fluxo contínuo de informações procura minimizar confronto entre a improvisação e o planejamento;
- Sistema de Cobrança e Prestação de Contas: responsabilização de cada membro da unidade organizacional com os seus compromissos, processos de trabalho em conformidade com a responsabilidade, estruturado com informações confiáveis e oportunas disponíveis;
- Sistema de Gestão Operacional: viabilização da ação diária num processo em que se enfrentam a rotina e a criatividade.

Visualiza-se, então, uma grande correlação entre a melhoria dos processos organizacionais e o gerenciamento dos fluxos informacionais. Segundo Mello (2014, p. 161), “A gestão da informação tem um grande desafio que é o de subsidiar a busca de eficácia e uso eficiente para os processos da organização, alocando recursos e técnicas em seus fluxos de informação”.

Desta forma, a informação é peça indissolúvel de qualquer processo organizacional, sendo necessários planejamento e gerenciamento. A própria organização, suas atividades e seus processos produtivos distribuídos em qualquer área ou setor, são desenvolvidos com base nas diretrizes de recursos de informações (PONJUÁN DANTE, 1998).

A Figura 9 apresenta o fluxo da informação nos processos organizacionais; esse desenho de fluxo pode representar todo tipo processo dentro de qualquer setor de uma organização.

**Figura 9 – Presença do Fluxo de Informação nos Processos**



Fonte: Ponjuán Dante (1998, p. 45).

A análise do fluxo informacional do processo dependerá inicialmente do entendimento de como realmente ele funciona; para tanto, é necessário seu mapeamento. A estrutura das atividades que compõe um processo pode ser expressa de forma sequenciada através de mapas, fluxos ou diagramas, sendo esta representação gráfica denominada de mapeamento ou modelagem de processos como é chamada por alguns autores.

Santos et al. (2015) mapearam os processos do setor de análise e execução de uma empresa de serviços visando um maior conhecimento e controle de suas atividades. O fluxograma construído pelos autores permitiu que fossem detectadas falhas que estavam gerando atrasos na execução dos serviços.

O processo de atendimento de uma unidade da Caixa Econômica Federal (CEF) também foi mapeado para fins de melhoria em um estudo realizado por Correia, Leal e Almeida (2002). Os autores consideram que o mapeamento do processo permite sua completa visualização, facilitando a identificação das causas dos problemas tornado mais rápida e eficaz a proposição de soluções para mitigar falhas no atendimento.

A implementação da gestão e mapeamento de processos da Diretoria de Administração de Pessoal de uma Universidade Federal no Nordeste, foi analisada por Costa e Moreira (2017), a fim de verificar se houve melhoria na qualidade dos serviços prestados. Os resultados obtidos apontaram agilidade dos procedimentos e melhoria na comunicação.

Dantas, Queiroz e Queiroz (2010) também avaliaram a implementação da gestão de processos em uma unidade de um órgão público. O projeto desenvolvido pela unidade tem o objetivo de melhorar os processos e o primeiro passo para sua implantação foi o mapeamento

de suas atividades. A pesquisa concluiu que o mapeamento dos processos facilitou a identificação de pontos críticos.

No intuito de obter melhorias na governança corporativa de uma organização pública, Miranda e Streit (2007) utilizaram o mapeamento do processo de gestão da informação de uma unidade responsável por gerir grande parte das informações corporativas da organização. O estudo referenciou o modelo processual genérico de GI proposto por Davenport (2001) e o ciclo de vida da informação apresentado por Ponjuán Dante (1998). Os autores afirmam que “A gestão da informação é entendida como processo, e o mapeamento de processos é tratado como um primeiro passo para gerar oportunidades de melhoria.” (MIRANDA; STREIT, 2007, p. 1).

Oliveira, Ângelo e Lordsleem (2016) realizaram o mapeamento de processos de um setor da Superintendência do Tesouro Estadual da Fazenda com o objetivo de aperfeiçoá-los. Os processos foram representados através de fluxogramas que permitiram uma visão completa de todos os componentes do processo. A pesquisa concluiu que o mapeamento proporcionou a diminuição do retrabalho, permitiu o controle dos processos e a melhoria da comunicação entre os setores envolvidos nas atividades processuais. Os autores ressaltam que o mapeamento de processos em organizações públicas não acarreta investimentos de grande porte, mas trazem ganhos significativos, por permitirem o detalhamento das atividades na busca pela melhoria dos resultados dos serviços prestados à sociedade.

A modelagem de processo foi utilizada para identificação de aspectos de melhoria do fluxo de informação e de produção de uma empresa de vestuário. Carnelossi, Okoshi e Luz (2010), autores do estudo, afirmam que o fluxograma, utilizado para a representação dos processos, apresentou-se como uma ferramenta de apoio à implantação de ações para a melhoria da eficiência e controle processuais.

Amarilla e Iarozinski Neto (2018) utilizaram a modelagem de processos para desenvolver um modelo básico de processo de negócio para empresas da construção civil. O modelo do processo foi representado através da *Business Process Model and Notation* (BPMN), que será detalhada mais adiante, e é uma notação que permite uma visualização detalhada dos processos operacionais de uma organização. Segundo os autores, a identificação das atividades do processo permite a eliminação de atividades não agregadoras de valor, conferindo agilidade e eficiência ao processo.

A notação BPMN serviu também para representar o mapeamento do processo de construção de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) em uma organização, com a finalidade de avaliá-lo como facilitador de ambiente favorável a tomadas de decisões. Silva et al. (2016, p. 68) concluíram que “[...] a gestão por processos aplicada ao PDTI pode

ser uma alavanca para o sucesso do processo de gestão de TI, impactando diretamente nos negócios da empresa.”. Os autores ainda propuseram um novo fluxograma para melhoria do processo.

Meiners et al. (2015) mapearam os processos de uma farmácia de um hospital público, utilizando a notação BPMN. O objetivo foi descrever os processos, subprocessos e suas atividades relacionados a gestão de medicamentos e gestão clínica. Os autores concluíram que o mapeamento acarretou mudanças e agregou valor às atividades institucionais.

As diversas pesquisas mencionadas revelam a importância do mapeamento como ferramenta de apoio para implementação de melhorias em processos. Conhecer um processo e suas atividades por meio do mapeamento facilitará a identificação do processo de GI inerente a ele.

### **2.1.3 Mapeamento de Processos**

O mapeamento é uma das etapas da gestão por processos. A gestão por processos, segundo Paim et al. (2009), envolve tarefas que visam o planejamento de como os processos devem ser realizados, o gerenciamento diário desses processos e a promoção de aprendizado e evolução. Sendo assim, o mapeamento analisa o processo em duas etapas, situação atual (*AS-IS*), como é executado o processo, e situação futura (*TO BE*), que seria a proposta de melhoria a ser adotada.

O mapeamento de processos, segundo Pradella, Furtado e Kipper, (2012), permite que as atividades de negócio sejam entendidas, documentadas, analisadas e medidas, observando os recursos que suportam estas atividades e suas interações com o ambiente, tendo o objetivo de criar uma representação do processo, que permita registro, padronização e documentação histórica da organização, colaborando para o aprendizado através das experiências anteriores. Dessa forma, mesmo o processo estando bem representado em seu mapa, seu fluxo informacional necessita de gerenciamento contínuo para que esteja sempre pronto a fornecer informações relevantes a execução das atividades do processo.

De acordo com o Guia BPM CBOK (2013), o propósito de se fazer a modelagem dos processos é criar sua representação completa e precisa, sendo importante escolher, além da notação (conjunto de símbolos), o modelo conforme o nível de detalhamento desejado, em alguns casos uma modelagem simples é suficiente, em outros são necessários modelos mais complexos. O diagrama básico de representação de um processo pode ser expresso conforme a Figura 10.



**Figura 10 – Diagrama Básico de Processos**

Fonte: Palvani e Quezado (2017).

A Figura 10 representa um diagrama simples e remete ao conceito básico de processos, que, segundo o Guia BPM CBOK (2013, p. 35), é “[...] uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.”. Dependendo do tipo de processo, os objetivos a serem alcançados com os resultados serão distintos.

Os processos podem ser classificados em três tipos: os primários, que são diretamente ligados à atividade finalística da organização, relacionados aos produtos ou serviços que são oferecidos ao cliente; os de suporte, que agregam valor a outros processos e não estão ao alcance direto da percepção do cliente, atuam no suporte a todos outros processos; e os de gerenciamento, que também não se relacionam diretamente com o cliente, mas são fundamentais para a organização avaliar seus objetivos e metas, pois atuam no monitoramento e controle das atividades (GUIA BPM CBOK, 2013).

Os resultados gerados com os processos primários, segundo Paim et al. (2009), são os produtos e serviços para os clientes; o apoio aos demais processos da organização é o resultado a ser alcançado pelos processos de suporte; e os processos gerenciais são responsáveis por gerar resultados que promovem o funcionamento da organização e seus processos. Segundo TCE/MT (2015, p. 34 e 35), “[...] esses processos de trabalho de uma organização podem ser classificados em macroprocessos, subprocessos e atividades, de acordo com o nível de abstração ou de detalhamento da representação dos processos analisados”.

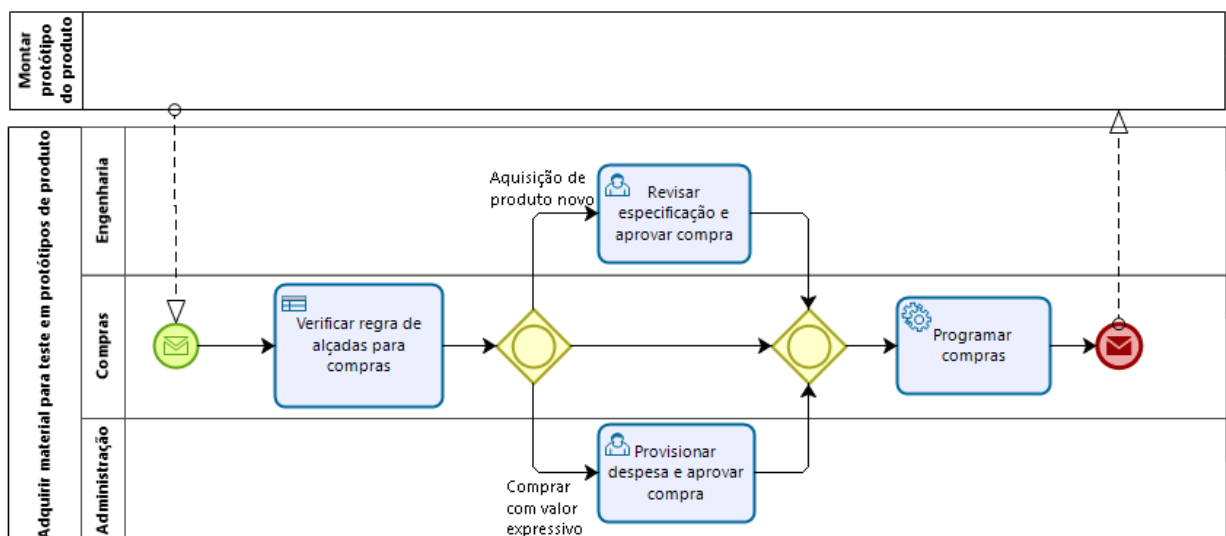
Seja qual for o tipo de processo, é possível representá-lo a partir do fluxo de suas atividades, sendo atividade um conjunto de tarefas desenvolvidas para o alcance de um determinado objetivo, e tarefas representam os passos para a realização de uma atividade. As tarefas precisam de procedimentos e documentos que colaboram para a sua execução. O foco do mapeamento está no sequenciamento das atividades de um processo (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

A representação sequencial das atividades de um processo pode ser feita através de uma das notações mais populares atualmente, a BPMN, incorporada ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação, tem como objetivo, segundo Jesus e Macieira (2015), ser uma notação de modelagem que possa ser compreendida e utilizada por analistas e desenvolvedores de sistemas, gerentes de negócios e pessoas envolvidas na execução e monitoramento dos processos.

A BPMN possui uma vasta gama de símbolos que permitem a modelagem ampla e detalhada de vários aspectos do processo, sendo assim, é possível fazer o diagrama do processo de trabalho, o *Business Process Diagram* (BPD), ou “mapa de processo de trabalho”, como é denominado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão responsável pela fiscalização dos gastos públicos no âmbito federal e que utiliza a notação para mapear seus processos. Considerando que o objeto de estudo desta pesquisa é uma instituição pública, é importante conhecer como os órgão de controle visualizam e aplicam o mapeamento de seus processos.

O desenho de um processo utilizando a notação BPMN pode ser representado através de um fluxograma, que utiliza um conjunto de símbolos simples para representar elementos do processo. O fluxograma é utilizado para desenvolver diagramas detalhados para uso em codificação tradicional de sistemas, é bem entendido por engenheiros de *software* e de sistemas, ajuda a criar consenso, é de rápido aprendizado e suportado por ferramentas de baixo custo (GUIA BPM CBOK, 2013). Os fluxogramas podem ser representados utilizando raias que permitem definir os responsáveis pela execução das atividades, conforme representado na Figura 11.

**Figura 11 – Fluxo com Raias – Notação BPMN**



Fonte: Guia BPM CBOK (2013, p. 92).

O nível de detalhamento apresentado na Figura 11 mostra que a notação BPMN é bem completa e, de acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 50) “[...] é a mais moderna, com adoção de um padrão de simbologia que resolve uma série de lacunas de modelagem de métodos anteriores”.

A partir dos conceitos e métodos de mapeamento de processos descritos, é possível representar o fluxo do processo de contratação de bens e serviços em organizações públicas. O mapeamento do processo permitirá que sejam identificadas as atividades do processo, suas tarefas, documentos, informações e procedimentos necessários para uma execução de qualidade. Definindo o mapa do processo, é possível identificar as características de seu fluxo informacional e os elementos cruciais para a GI.

## **2.2 Processo de Contratação de Bens e Serviços no Setor Público**

Os processos inerentes à gestão pública têm como principal objetivo o atendimento às demandas dos cidadãos. Nesse contexto, nem sempre a instituição pública incumbida da realização de uma determinada atividade possui todos os instrumentos que necessita para a realização satisfatória de tal incumbência. Sendo assim, a contratação de terceiros para aquisição de bens e serviços é um procedimento já incorporado às instituições públicas, existindo todo um arcabouço legal e normativo regulamentando sua prática. De acordo com Mendes (2012, p. 25):

Processo de contratação pública é o conjunto de fases, etapas e atos estruturado de forma lógica para permitir que a Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar, isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação benefício-custo.

A contratação de terceiros apresenta vantagens como o fornecimento de bens e serviços por empresas especializadas, colaborando para a qualidade do objeto contratado, além de favorecer o enxugamento da máquina pública, deixando-a focada apenas nas suas atividades principais. Em contrapartida, segundo Marinho (2013), muitos gestores consideram que a licitação, procedimento legal instituído para a escolha da melhor proposta dentre as oferecidas pelos fornecedores, provoca o engessamento da contratação e um lapso temporal grande entre o planejamento e a implementação.

O processo de contratação não deve ser confundido com licitação, que é apenas uma das formas de realizar uma das fases do processo de contratação pública. O macroprocesso de

contratação é composto por três subprocessos: planejamento (fase interna); seleção da proposta/fornecedor (fase externa), que corresponde aos procedimentos da licitação propriamente dita ou da contratação direta e, por último, o subprocesso de gestão do contrato. Para Mendes (2012), “Historicamente, a contratação pública sempre foi vista à luz da fase externa (ofertas e disputa entre licitantes). Sempre ignoramos o planejamento e demos pouca importância para a gestão do contrato.”. Mendes (2012) ainda afirma que o planejamento é a fase mais importante, posto que as outras fases dela dependem, assim como é nela que surgem os grandes problemas e dificuldades a serem enfrentados.

A compreensão do conjunto de atividades que compõem o processo de contratação e a identificação de suas necessidades de informações podem auxiliar o planejamento e a execução do processo, tornando-o mais seguro, confiável, produtivo e menos oneroso e dispendioso para administração pública.

O processo de contratação de terceiros para aquisição de bens e serviços é regido por um arcabouço legal vasto. As leis básicas que regem as licitações e contratos são: a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988, através de normas a serem executadas nas licitações e contratações; e a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, que estabelece a modalidade de licitação denominada de pregão. Existem muitos outros dispositivos legais que interferem no processo, como leis e decretos. Dentre os decretos mais importantes estão o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que regulamenta a modalidade de pregão em sua forma eletrônica, e o 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 8.666/93 (BRASIL, 1988; 1993; 2002; 2005a; 2013).

A própria Constituição Federal de 1988 também prevê a forma como a contratação de terceiros será feita pela administração pública. O artigo 22 da constituição estipula a exclusividade da União na normatização geral das licitações e contratos, já o artigo 37 determina que a administração pública tem por obrigatoriedade a realização de procedimento licitatório para contratação de obras, bens, serviços e alienações, com exceção dos casos previstos em lei (BRASIL, 1988).

O TCU define licitação como “[...] procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços.” (BRASIL, 2010, p. 19). O objetivo da licitação é garantir a igualdade de condições de competição entre os concorrentes interessados no fornecimento de algum bem ou serviço, permitindo a administração pública escolher a proposta mais vantajosa. Conclui-se então que,

se bem executada, a licitação pode representar um poderoso aliado do administrador público (MARINHO, 2013).

Algumas leis não serão objeto deste estudo por serem de caráter muito específico como é o caso da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre a licitação para concessão e permissão de serviços públicos, a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública, e a Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações (RDC).

### **2.2.1 Princípios Aplicáveis às Licitações**

As licitações são regidas por princípios constitucionais e pelos princípios estabelecidos na Lei nº 8.666/93. Referente aos princípios expressos na Constituição temos: a legalidade, devendo-se então cumprir o que determina os dispositivos legais, normas e regras correspondentes ao processo; a impessoalidade, assegurando que o agente público se cerque de critérios de julgamento técnicos em detrimento da discricionariedade e do subjetivismo na condução do processo licitatório; a moralidade relacionada à observância à ética, à moral e aos costumes; a publicidade, que requer a publicação e disponibilidade dos atos e contratos públicos para acesso por qualquer interessado; e, por fim, a eficiência, que mesmo não estando expressa também na Lei nº 8.666/93, como os demais princípios, deve ser observado em todas as atividades da administração pública, inclusive nas licitações, sendo nele estabelecido que a máquina pública funcione voltada à obtenção de resultados (BRASIL, 1988, 1993, 2010; MARINHO, 2013)

A lei que regulamenta as licitações expressa, além dos constitucionais, outros princípios como: igualdade ou isonomia, permitindo iguais condições de competição entre os participantes; probidade administrativa, observância às regras de uma boa administração; vinculação ao instrumento convocatório, que determina o cumprimento às normas e disposições previstas no edital e em todos os documentos constantes no processo administrativo correspondente à licitação; e o julgamento objetivo, definindo que as propostas devem ser julgadas conforme critérios objetivos estabelecidos nos instrumentos convocatórios (BRASIL, 1993, 2010; MARINHO, 2013).

Os princípios apresentados devem ser observados na realização de licitações em qualquer modalidade, assim como nas contratações diretas que serão detalhadas a seguir.

## 2.2.2 Tipos e Modalidades de Licitação

O tipo de licitação refere-se à forma de escolha da proposta, ou seja, é um critério de julgamento. Os quatro tipos de licitação estão previstos no § 1º do art. 45 da Lei nº 8.666/93, sendo, menor preço, melhor técnica, técnica e preço, e maior lance ou oferta (AMORIM, 2017; BRASIL, 1993, 2010; DI PIETRO, 2018).

O tipo menor preço estabelece como critério de seleção da melhor proposta o menor preço ofertado pelos licitantes (fornecedores participantes da licitação), além do cumprimento de todas as exigências e especificações contidas no Edital ou Ato Convocatório. É um critério bastante utilizado para contratação de bens, obras e serviços (AMORIM, 2017; BRASIL, 2010). Marinho (2013) acrescenta que o menor preço pode ser zero ou negativo, posto que para alguns fornecedores a vantagem no fornecimento estaria na conquista de um novo cliente ou a vinculação do nome da empresa a um determinado projeto.

Os tipos melhor técnica, e técnica e preço limitam-se a contratos de serviços de natureza intelectual, como elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento, engenharia consultiva em geral, conforme expressa o art. 46 da Lei nº 8.666/93. No tipo melhor técnica, critérios técnicos específicos, de qualidade e especificidade, são estabelecidos no instrumento convocatório para escolha da proposta de forma ao atendimento do interesse público; também é estabelecido o preço máximo que a administração pretende pagar. O tipo técnica e preço inclui dois parâmetros. Tanto critérios técnicos quanto o preço são considerados de forma a obtenção de uma média ponderada (AMORIM, 2017; BRASIL, 1993, 2010; MARINHO 2013).

Por fim, o quarto tipo de licitação é o maior lance ou oferta, que é utilizado para alienação de bens, e concessões e permissões de uso. O critério de escolha da proposta objetiva a obtenção do maior lance ofertado, posto que a administração tem o interesse em receber o maior valor possível pelo objeto do contrato (AMORIM, 2017; MARINHO 2013).

Diferentemente dos tipos que se referem a critérios de escolha da proposta mais vantajosa, modalidade de licitação, de acordo com o que estabelece o TCU, em Brasil (2010, p. 38), “[...] é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei.”

A Lei 8.666/93 estabelece cinco modalidades: convite, tomada de preços, concorrência, concurso e leilão. Posteriormente, a Lei nº 10.520/2002 estabeleceu mais uma modalidade de licitação, o pregão, tendo o Decreto nº 5.450/2005, regulamentado o pregão em sua forma eletrônica (BRASIL, 1993, 2002, 2005a).

O Quadro 4 apresenta a descrição de cada modalidade e os casos em que cada uma delas pode ser utilizada.

#### Quadro 4– Modalidades de Licitação

<b>Modalidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Utilização</b>
<b>Concorrência</b>	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem ter os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para a execução de seu objeto.	Obras e serviços de engenharia com valores estimados acima de R\$ 3.300.000,00 e para compras e demais serviços acima de R\$ 1.430.000,00.
<b>Tomada de Preços</b>	Modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	Obras e serviços de engenharia com valores estimados em até R\$ 3.300.000,00 e para compras e demais serviços até R\$ 1.430.000,00.
<b>Convite</b>	Modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.	Obras e serviços de engenharia com valores estimados em até R\$ 330.000,00 e para compras e demais serviços até R\$ 176.000,00.
<b>Concurso</b>	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias.	Não tem limite de valor, utilização de acordo com a descrição da modalidade.
<b>Leilão</b>	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.	Não tem limite de valor, utilização de acordo com a descrição da modalidade.
<b>Pregão</b>	Modalidade de licitação destinada à aquisição de bens e serviços comuns.	Não tem limite de valor, utilização de acordo com a descrição da modalidade.

Fonte: Adaptado de Amorim (2017, p. 64), Brasil (1993) e Brasil (2018).

Observa-se que as três primeiras modalidades descritas no Quadro 4, concorrência, tomada de preço e convite, são destinadas à aquisição de obras e serviços de engenharia, compras e demais serviços, diferenciando-se em alguns procedimentos que as tornam mais complexas ou mais simples. A carta convite é a modalidade mais simples e a concorrência a mais complexa. O critério de escolha entre as três modalidades está descrito no art. 23 da Lei nº 8666/93, e se refere ao valor estimado do objeto a ser contratado. Recentemente o Decreto

nº 9.412, de 18 de junho de 2018, atualizou os valores que delimitavam a escolha das modalidades de licitação (BRASIL, 1993, 2018).

Excetuando-se uma alteração feita pela Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005, que duplica os valores dos limites das modalidades apenas em caso de consórcios públicos, a última alteração do art. 23 da Lei 8.666/93 neste sentido, até então, havia sido em 1998, através da Lei nº 9.648/1998. Durante todos esses vinte anos a inflação tornou o preço dos bens e serviços cada vez mais caros, obrigando a administração a escolher modalidades mais complexas para contratar as mesmas quantidades de bens ou serviços. Sendo assim, os novos limites vão contribuir bastante para a agilidade do processo, já que abre mais possibilidades para escolha de procedimentos mais simples (BRASIL, 1993, 1998, 2005).

As modalidades de concurso e leilão são utilizadas somente para os fins previstos na lei. No caso de concurso para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, remunerando os vencedores com remuneração ou prêmios pré-estabelecidos e, no caso do leilão, para alienação de bens.

Diferentemente das demais modalidades de licitação, o pregão não está previsto na Lei nº 8.666/93, mas sim, na Lei nº 10.520/2002. O pregão foi criado com intuito de dar mais celeridade e competitividade nas contratações sem fugir dos princípios básicos que regem as licitações (MARINHO, 2013).

O pregão pode ser utilizado apenas para a aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor a ser contratado, não sendo permitido seu uso para contratação de obras de engenharia, locações imobiliárias e alienações (BRASIL, 2010).

O que caracteriza bens e serviços comuns é a sua padronização, ou seja, a possibilidade de substituição de uns por outros com o mesmo padrão de qualidade e eficiência, que possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (AMORIM, 2017, p. 72).

Na esfera Federal, o pregão é regulamentado pelos decretos: Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, forma presencial, e Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, forma eletrônica. No âmbito do Estado da Paraíba, o pregão é regulamentado pelo Decreto 24.649, de 02 de dezembro de 2003. Além do normativo apresentado, os entes do Estado, como é o caso da UEPB, também devem observar o Decreto nº 5.504, de 05 de agosto de 2005, que estabelece a obrigatoriedade do uso do pregão, preferencialmente, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços oriundos de convênios e contratos de repasse recebidos da União. Nestes casos, a utilização de outra modalidade deve ser devidamente justificada (BRASIL, 2000, 2005a, 2005b; PARAÍBA, 2003).



A escolha da modalidade de licitação ainda deve considerar o disposto nos § 4º e 5º do art. 23 da Lei nº 8.666/93. O primeiro diz que, “[...] nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência”. O segundo afirma que é proibido o fracionamento do objeto contratado com a finalidade de enquadrar a licitação em modalidade com limite de valor inferior, por exemplo, não é permitida a realização de mais de um convite para o mesmo objeto, se somados os valores estimados dos convites a licitação se enquadrar nos limites estabelecidos para tomada de preços.

O importante a ser observado ao eleger uma modalidade para um processo licitatório é, além dos preceitos legais, as características do objeto e especificidades necessárias para sua contratação, na busca pela forma mais célere, eficiente e vantajosa para a administração.

A legislação ainda prevê outro procedimento que preferencialmente deve ser aplicado às licitações, o Sistema de Registro de Preços (SRP), sendo regulamentado no âmbito federal pelo Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013 e, no estado da Paraíba, pelo Decreto nº 34.986, de 14 de maio de 2014 (BRASIL, 2013; PARAÍBA, 2014). Segundo Brasil (2010, p. 242):

Sistema de Registro de Preços (SRP) é o conjunto de procedimentos adotados pela Administração para registro formal de preços relativos à execução de serviços e fornecimento de bens. Trata-se de cadastro de produtos e fornecedores, selecionados mediante prévio processo de licitação, para eventual e futura contratação de bens e serviços por parte da Administração.

No sistema convencional, após a realização da licitação, o fornecedor que ofereceu a melhor proposta deverá ser contratado, já no sistema de registro de preços, a licitação é realizada para efetuar o registro de fornecedores e preços de bens e serviços para contratações futuras em um determinado período (BRASIL, 2010).

O registro de preço possibilitando contratações futuras evita que sejam realizados novos procedimentos licitatórios, segundo Di Pietro (2018), sendo assim gera economia e celeridade para as contratações.

O art. 15 da Lei nº 8.666/93 diz que sempre que possível as licitações deverão ser realizadas através do SRP, e, embora o § 3º, inciso I, do mesmo artigo relate que o SRP deve ser feito através da modalidade de concorrência, o art. 11 da Lei nº 10.520/2002 permite que o sistema também seja utilizado nos pregões (BRASIL, 1993, 2002).

As aquisições de bens e serviços nem sempre serão realizadas através das modalidades de licitação apresentadas, existem situações em que a lei permite a contratação direta, tema que será discutido a seguir.

### 2.2.3 Contratação Direta

A Constituição Federal de 1988, como já foi dito, determina a obrigatoriedade da realização de procedimento licitatório para as contratações de bens e serviços pela administração pública, no entanto, ela também afirma a possibilidade de exceções em casos especificados na legislação, permitindo assim a contratação direta (BRASIL, 1988).

Na Lei nº 8.666/93, estão previstos casos em que não há a necessidade do procedimento licitatório. No artigo 17 da referida lei, estão expressos os casos de licitação dispensada (BRASIL, 1993). Segundo Amorim (2017, p.169), licitação dispensa “[...] é aquela cuja realização é afastada pela própria lei, relacionada com a alienação de imóveis e de móveis públicos”. O artigo 24 da mesma lei trata dos casos de licitação dispensável, ou seja, o procedimento licitatório não é obrigatório de acordo com a conveniência do interesse público. O artigo 25 dispõe sobre os casos de licitações inexigíveis, em casos de inviabilidade de competição (AMORIM, 2017).

A diferença básica entre as duas hipóteses está no fato de que, na dispensa, há possibilidade de competição que justifique a licitação; de modo que a lei faculta a dispensa, que fica inserida na competência discricionária da Administração. Nos casos de inexigibilidade, não há possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração; a licitação é, portanto, inviável (DI PIETRO, 2018, p. 481).

O art. 24 da Lei nº 8.666/93 prevê trinta e cinco possibilidades em que é possível a dispensa da licitação, dentre eles estão: obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite máximo previsto para realização de convite com este tipo de objeto; serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite máximo previsto para realização de convite com este tipo de objeto; guerra ou grave perturbação da ordem; nos casos de emergência ou de calamidade pública; quando a licitação não tiver nenhum interessado e sua repetição gerar prejuízo a administração, são as chamadas licitações declaradas desertas, nestes casos a dispensa ocorrerá mantendo todas as exigências previstas na licitação; quando as propostas fornecidas na licitação apresentarem preços superiores aos de mercado ou inexequíveis, são os casos em que a licitação é declarada fracassada (BRASIL, 1993).

Os casos de inexigibilidade previstos pelo art. 25 da Lei nº 8.666/93 são: aquisição de bens de fornecedor exclusivo, desde que devidamente comprovada a exclusividade, sendo vedada a escolha de marca; contratação de serviços técnicos de natureza singular, como pareceres, perícias, assessorias e consultorias técnicas, treinamentos, restauração de obras,

dentre outros, prestados por especialistas de notório saber; contratação de artistas consagrados (BRASIL, 1993).

Na ocorrência de situações em que seja permitida a dispensa ou inexigibilidade da licitação, não significa que todos os procedimentos e documentos exigidos numa licitação serão desprezados. Segundo Marinho (2013), nesses casos há uma necessidade maior de detalhamento e justificativas do processo, conforme estabelece o artigo 26 da Lei nº 8.666/93. Os procedimentos anteriores e posteriores à realização do certame, ou seja, boa parte da fase interna da licitação e da gestão do contrato é comum nos processos de inexigibilidade e dispensa, conforme detalha o próximo subcapítulo.

#### **2.2.4 Atividades do Processo de Contratação de Bens e Serviços no Setor Público**

As contratações públicas, segundo o Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso (2015, p. 35), possuem um conjunto de atividades sequenciais que “[...] possibilitam à Administração planejar a solução, minimizar riscos e selecionar de maneira eficiente quem será capaz de satisfazer à necessidade apontada pelo gestor pela melhor relação custo-benefício.”

Entendido que para a contratação de bens e serviços deve ser realizada licitação ou contratação direta (subprocesso de seleção do fornecedor/fase externa), conforme exigência legal, podem agora ser definidas as atividades que compõem cada um destes procedimentos, incluindo as atividades das fases anterior (subprocesso de planejamento/fase interna) e posterior (subprocesso de gestão do contrato).

Pertencem à fase interna, ou preparatória todas as atividades que são executadas antes da publicação do aviso da licitação. A fase interna inicia-se com o planejamento do processo de contratação, que envolve a identificação das necessidades de bens e serviços e a verificação da justificativa destas demandas (AMORIM, 2017).

A fase interna é de extrema importância para o sucesso do processo, posto que nela estão todas as atividades prévias que direcionarão toda a condução da licitação. Nessa fase também é possível que sejam corrigidas falhas no processo sem a necessidade da anulação dos atos praticados, visto que, de acordo com o TCU, “[...] após a publicação do edital, qualquer falha ou irregularidade constatada, se insanável, levará à anulação do procedimento.” (BRASIL, 2010).

A fase externa ou executória tem início com a divulgação do ato convocatório (edital ou convite), e finaliza com a homologação, no caso dos pregões ou adjudicação para as demais modalidades de licitação (AMORIM, 2017; BRASIL, 2010).

Diferentemente das licitações, nas contratações diretas não há uma separação clara das fases interna e externa. As atividades são executadas sequencialmente e, embora sejam procedimentos aparentemente mais simples de executar do que os licitatórios, a parte inicial de planejamento do processo, que envolve a captação da necessidade da aquisição e a descrição detalhada do objeto, deve ser devidamente justificada e embasada para que fique clara a caracterização da contratação direta.

O processo de contratação, como discutido anteriormente, não finaliza com as atividades referentes aos procedimentos de licitação ou contratação direta, visto que, de acordo com Mendes (2012) e Loureiro, Paim e Hermes (2010), os três pilares que sustentam a qualidade das contratações públicas são: a descrição detalhada do objeto do contrato, ou seja, o planejamento do processo; a seleção da proposta/escolha do fornecedor e a gestão/cobrança dos contratos, conforme expressa a Figura 12. Sendo assim, o detalhamento do objeto e a seleção do fornecedor constam nos procedimentos mencionados, contudo, as atividades de gestão dos contratos se iniciam após a publicação da homologação, adjudicação ou ratificação.

**Figura 12 – Fases do Processo de Contratação Pública**



Fonte: Mendes (2012, p. 441).

A relação das atividades referentes ao processo contratação de bens e serviços no setor público, separadas por tipo de procedimento adotado para a escolha do fornecedor, ou seja, licitação ou contratação direta, está descrita no Quadro 5.

**Quadro 5 – Atividades dos Processos de Contratação de Bens e Serviços**

PROCEDIMENTOS			
Licitação		Contratação Direta	
1	<b>Fase Interna / Planejamento</b>	1	<b>Planejamento</b>
	Identificação de necessidades		Identificação de necessidades
2	Aprovação da autoridade competente	2	Aprovação da autoridade competente
3	Autuação do processo	3	Autuação do processo
4	Elaboração do projeto básico ou termo de referência	4	Elaboração do projeto básico ou termo de referência
5	Estimativa de valor da contratação	5	Estimativa de valor da contratação
6	Autorização do ordenador de despesas	6	<b>Escolha do Fornecedor</b>
			Autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação; justificativa de preços e de escolha do fornecedor; caracterização e comprovação da situação fática que autoriza a dispensa ou inexigibilidade
7	Indicação da dotação orçamentária	7	Autorização do ordenador de despesas
8	Definição da modalidade e do tipo de licitação	8	Indicação da dotação orçamentária
9	Elaboração do instrumento convocatório e seus anexos	9	Juntada da minuta do contrato administrativo
10	Análise da fase interna pelo setor jurídico do órgão	10	Análise jurídica da dispensa ou inexigibilidade de licitação
11	<b>Fase Externa / Escolha do Fornecedor</b>	11	Comunicação à autoridade superior para ratificação
	Divulgação do ato convocatório; realização do certame licitatório, homologação e adjudicação*		
12	<b>Gestão do Contrato</b>	12	<b>Gestão do Contrato</b>
	Convocação para celebração do contrato e publicação do extrato do contrato		Convocação para celebração do contrato e publicação do extrato do contrato
13	Emissão do Empenho e ordem de serviço	13	Emissão do Empenho e ordem de serviço
14	Execução contratual	14	Execução contratual

\*No caso dos Pregões há uma inversão, primeiro ocorre a adjudicação, depois, a homologação.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Amorim (2017), Alagoas (2010) e Brasil (1993, 2002, 2010).

**Atividade 1** – Identificação das demandas por bens e serviços através do recebimento de solicitação expressa do setor requisitante interessado, que deverá conter, além da descrição de sua necessidade, a apresentação da motivação administrativa para a aquisição da demanda.

**Atividade 2** – A autoridade competente deverá avaliar as solicitações de aquisição com base na motivação, oportunidade, relevância e conveniência para o interesse público, e, então, proceder a aprovação para início do processo licitatório (BRASIL, 2010).

**Atividade 3** - Autuação do processo que deverá ser protocolizado e numerado, conforme expressa o artigo 38 da lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993).

**Atividade 4** - Elaboração clara e precisa da especificação do objeto e elaboração de termo de referência ou projeto básico, que dispõe sobre as condições gerais de execução do contrato, deve ser elaborado conjuntamente pelos setores requisitante e de compras e aprovado por quem autorizou a realização do procedimento licitatório (BRASIL, 2010).

Sempre que possível as compras devem atender ao princípio da padronização. As aquisições de móveis, veículos, equipamentos, materiais de expediente, dentre outras, devem conter especificações e critérios uniformes. A escolha de marca não é permitida, porém, é possível a padronização apenas quando for comprovado incontestavelmente que unicamente aquele produto daquela marca atende às necessidades da administração. A padronização não configura motivo para inexigibilidade de licitação.

**Atividade 5** - Estimativa do valor da contratação, através de pesquisa de preço de mercado, em pelo menos três fornecedores do ramo correspondente ao objeto da contratação.

**Atividade 6, 7 e 8** – Autorização do ordenador de despesas para a instauração do certame licitatório é atividade 6 para as licitações, sendo atividade 7 para dispensas e inexigibilidades. A atividade 6 nos casos de contratação direta corresponde à juntada dos seguintes documentos: proposta comercial; documentos de habilitação do fornecedor; justificativas da razão da escolha do fornecedor e do preço, conforme expresso no artigo 26, incisos II e III da Lei nº 8.666/93, respectivamente, e comprovação dos motivos para a decisão de não licitar (ALAGOAS, 2010; AMORIM, 2017; BRASIL, 1993, 2010).

A indicação da dotação orçamentária pela qual correrá a despesa, é atividade 7 para as licitações e atividade 8 para as contratações diretas, sem a devida previsão orçamentária não é possível a realização das despesas. Deve ser feita uma reserva orçamentária prévia, que vai garantir a execução contratual até o fim do exercício financeiro, sem a qual não é possível dar sequência ao processo, conforme expressa o Decreto Estadual nº 38.040, de 26 de janeiro de 2018 (PARAÍBA, 2018). Nos casos de licitações através do SRP, tendo em vista a não obrigatoriedade da contratação, há a indicação da dotação antes da licitação, mas a reserva é feita no momento da contratação (BRASIL, 2010; PARAÍBA, 2018).

A atividade 8 para as licitações corresponde à definição da modalidade e do tipo de licitação a serem adotados. Definido o termo de referência, conforme a atividade 4, e dispondo da estimativa de preços realizada na atividade 5, é possível analisar a documentação apresentada no processo e tomar a decisão de qual modalidade e tipo é mais adequado levando em conta os princípios da legalidade e da eficiência.

**Atividade 9** - Elaboração do instrumento convocatório e seus anexos, ou seja, juntada das minutas do instrumento convocatório (Edital ou Carta Convite) incluindo a minuta do

contrato administrativo (ALAGOAS, 2010; AMORIM, 2017, BRASIL, 2010). No caso de contratações diretas, é anexada ao processo a minuta do contrato.

**Atividade 10** – Atividade que consiste na análise do processo pelo setor jurídico, que emitirá parecer a ser anexado ao processo. O processo só terá andamento em caso de parecer jurídico favorável. O setor jurídico poderá indicar alguma falha no processo que deverá ser corrigida e novamente submetida para emissão de parecer jurídico, ou simplesmente o processo poderá ser arquivado por não conformidade com impossibilidade de correção.

**Atividade 11** – As atividades básicas da fase externa para as licitações nas modalidades concorrência, tomada de preço e convite estão expressas na Lei nº 8.666/93 e correspondem a: divulgação do ato convocatório e impugnação do edital, constante nos artigos 21, 40 e 41, alguma impugnação sendo procedente poderá acarretar a republicação do edital e reabertura do prazo; habilitação ou qualificação, expressa nos artigos 27 ao 31; julgamento das propostas, como consta nos artigos 44 ao 48; homologação e, por fim, adjudicação do objeto ao vencedor do certame, de acordo com o artigo 43, inciso VI (AMORIM, 2017; BRASIL, 1993).

No caso dos pregões, as atividades que envolvem a fase externa constam no artigo 4º da Lei nº 10.520/2002 como: divulgação do ato convocatório e impugnação do edital, presente nos incisos I a V; credenciamento, constante no inciso VI; julgamento das propostas e realização dos lances, conforme incisos VII a XI; habilitação ou qualificação, expressos no incisos XII a XVII; recursal, conforme incisos XVIII a XXI; adjudicação do objeto ao vencedor do certame, de acordo com as incisos XX e XXI e, por fim, no inciso XXII consta a homologação do pregão (AMORIM, 2017; BRASIL, 2002).

Percebe-se que no caso dos pregões há uma inversão das etapas de julgamento e habilitação ou qualificação e da adjudicação e homologação, sendo este um dos motivos que torna a modalidade mais ágil, visto que será feita a análise da documentação de habilitação ou qualificação apenas do fornecedor da proposta vencedora, ou dos fornecedores das propostas vencedoras, no caso de pregões com mais de um item em que as propostas vencedoras sejam de fornecedores distintos.

A atividade 11 para as contratações diretas corresponde à assinatura do termo de ratificação do processo pela autoridade competente.

**Atividade 12** - Convocação para celebração do contrato, o fornecedor e o órgão contratante assinam o contrato e seu extrato é publicado (ALAGOAS, 2010).

**Atividade 13** – O empenho é o primeiro estágio da execução da despesa orçamentária e é definido, segundo Giacomoni (2009, p. 301), como “[...] o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de

condição.”. O setor financeiro emite nota de empenho e encaminha ao fornecedor como garantia de pagamento por parte da contratante. É emitida também a ordem de serviço que é a autorização da contratante à contratada para início da execução dos serviços ou fornecimento do material contratado.

**Atividade 14** – Na execução contratual, o gestor do contrato, servidor designado pela contratante, fiscalizará sua execução, com vistas a garantir a fiel observância do previsto no instrumento contratual. A gestão contratual envolve muitos quesitos, como: a formalização do contrato em sua forma escrita; a decisão de substituição do contrato por outros instrumentos como ordem de compra, ordem de serviços ou nota de empenho, de acordo com requisitos legais estabelecidos no artigo 62 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993); fiscalização do cumprimento do contrato; recebimento e conferência dos materiais ou atesto da prestação dos serviços objeto do contrato, permitindo assim a liquidação pelo setor financeiro, que é o segundo estágio da execução da despesa orçamentária, e consiste, segundo Giacomoni (2009), na verificação do direito adquirido pelo credor, tomando-se por base os títulos e documentos que comprovam o respectivo crédito; aplicação de penalidades ao fornecedor em caso de descumprimento contratual; encaminhamento do pagamento ao fornecedor pela prestação do serviço ou entrega do bem.

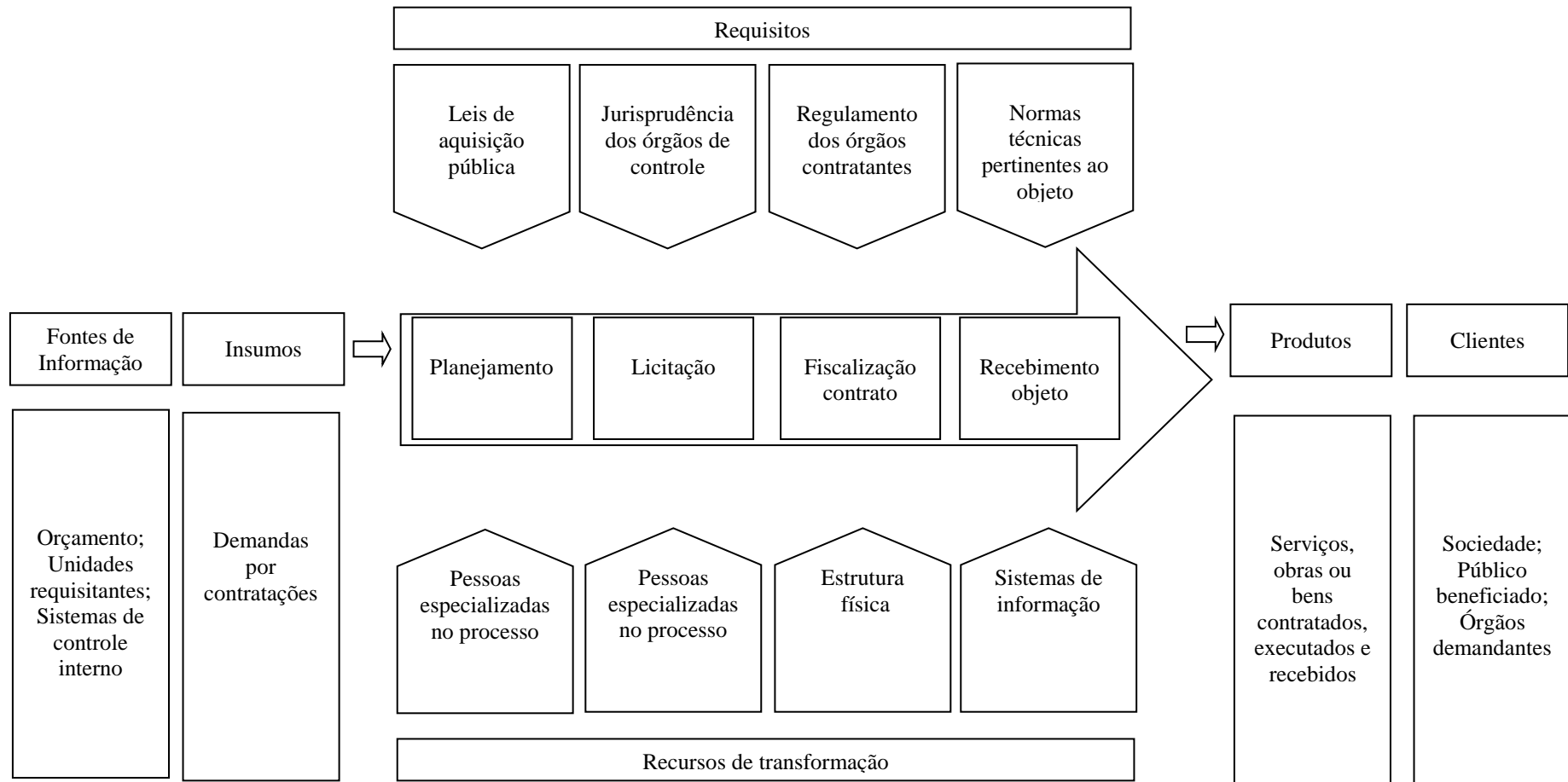
O pagamento é o terceiro e último estágio da execução da despesa orçamentária, é efetuado pelo setor financeiro e, de acordo com Giacomoni (2009), tem dois momentos: o primeiro é emissão da ordem de pagamento, que será feita após a liquidação, e consiste no despacho emitido por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga; no segundo momento, é realizado o pagamento propriamente dito, que será efetuado pela tesouraria, pagadoria, estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento.

A gestão dos contratos também envolve a decisão oportuna, em caso de necessidade, de realização de alterações contratuais previstas em lei como, por exemplo, aditivos de acréscimo ou supressão de valor, equilíbrio econômico financeiro, prorrogação de vigência e rescisão (BRASIL, 1993).

Os subprocessos e atividades descritas fazem parte do macroprocesso de trabalho de contratação pública, conforme expressa a Figura 13.



**Figura 13 – Macroprocesso de Trabalho de Contratação Pública**



Fonte: Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso (2015, p. 36).

O macroprocesso apresentado na Figura 13 representa a transformação de insumos, ou seja, demanda por bens, serviços e obras, em produtos, que é a aquisição efetiva dos objetos demandados. A presente pesquisa não entrará na análise da contratação de obras, ficará limitada à aquisição de bens e serviços. No caso dos subprocessos, conforme vimos anteriormente, serão considerados o planejamento, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato, que envolve tanto a fiscalização, quanto o recebimento do objeto.

A Figura 12 apresenta a entrada das informações dentro do processo e destaca as fontes principais que são o orçamento, sem o qual não há como realizar despesas com a contratação; as unidades requisitantes, que passarão a informação sobre suas demandas por contratação, que representam os insumos; e os sistemas de controle interno, fontes de informações importantes para a manutenção da qualidade, legalidade e eficiência dos processos.

As contratações públicas necessitam também de requisitos e recursos para transformação das informações (insumos) em produtos e serviços. Os requisitos são dispositivos legais que devem ser observados na execução das atividades do processo e os recursos são representados por pessoas especializadas, estrutura física e sistemas de informação.

Segundo Miranda (2010, p. 97), “Entende-se que a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança do setor público.”. Sendo assim, é fundamental que o processo seja mapeado para que se possa analisar pontos críticos de demandas informacionais, onde se encontram as fontes de informação, como circulam as informações nos setores envolvidos e as informações utilizadas na tomada de decisões cruciais para o bom andamento do processo e alcance de resultados positivos.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para o alcance do objetivo proposto, foi necessário adotar uma série de procedimentos metodológicos, estruturados numa sequência de etapas que auxiliam na fundamentação e conhecimento do tema estudado, na coleta e análise dos dados e na propositura de alternativas para melhoria da situação diagnosticada na pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Pesquisa, de acordo com Chizzotti (2014), é um processo resultante de um esforço coletivo, social e histórico que envolve observações, reflexões, análises e sínteses de fenômenos da natureza, visando sua transformação para aproveitamento em favor da vida humana.

A finalidade da pesquisa tem natureza prática, posto que objetivou a aplicação prática de ferramentas teóricas. Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 3), "A pesquisa dos problemas práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, frequentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata."

O trabalho em seu objetivo caracteriza-se como um estudo descritivo, de acordo com Gil (1989), a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de algum fenômeno, população ou relacionar variáveis. As técnicas de coleta de dados para este tipo de pesquisa são padronizadas.

A pesquisa descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2016), envolve a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos em determinado espaço-tempo. No caso da presente pesquisa, o intuito é descrever e analisar os fluxos informacionais no processo de contratação de bens serviços na UEPB e formular alternativas para melhorar sua eficiência.

As abordagens metodológicas classificam as pesquisas em dois grupos, o quantitativo e o qualitativo. O enfoque quantitativo caracteriza-se por medir fenômenos, utilizar estatísticas e testar hipóteses e teorias, o processo é dedutivo, sequencial, probatório e analisa a realidade objetiva. As vantagens da utilização da abordagem quantitativa é a generalização de resultados, controle sobre os fenômenos, precisão, réplica e previsão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014).

Diferentemente da quantitativa, a abordagem qualitativa é mais aberta e vai focando, dirigida em ambientes naturais, os significados são extraídos dos dados e não se baseia em estatísticas, o processo é indutivo, recorrente, analisa múltiplas realidades subjetivas e não tem sequência linear. As vantagens do enfoque qualitativo é a profundidade de significado, a

amplitude, a riqueza interpretativa e a contextualização do fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014).

Quanto à sua natureza, a presente pesquisa utilizou predominantemente a abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa, segundo Oliveira (2011), geralmente o pesquisador tem um contato prolongado e direto com o ambiente e a situação investigados através do trabalho de campo, sendo o material oriundo destas pesquisas carregado de descrições de pessoas, situações, acontecimentos e documentos. Oliveira (2011, p.25) afirma que “[...] o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.”.

A pesquisa também apresenta características de natureza quantitativa, considerando que alguns dados obtidos nas entrevistas e, principalmente, nos documentos foram analisados quantitativamente e representados em ilustrações gráficas para facilitar as discussões.

Quanto à escolha do objeto de estudo, a pesquisa apresenta características de um estudo de caso. Segundo Chizzotti (2006), o estudo de caso pode ser considerado um conjunto de pesquisas para coleta de dados de um ou mais casos particulares, objetivando a elaboração de relatório crítico de uma experiência que permita avaliar com mais clareza uma situação, permitindo melhor tomada de decisão e proposição de ações transformadoras. Dessa forma, a presente pesquisa estudou o processo de GI através do fluxo informacional que circula dentro do macroprocesso de contratações de bens e serviços na UEPB, para assim identificar deficiências e propor melhorias.

Para Yin (2001), deve ser dada preferência à metodologia de estudo de caso quando: as perguntas da pesquisa forem do tipo “como” e “por quê”; quando o pesquisador tiver pouco controle sobre aquilo que acontece ou pode acontecer e quando o foco de interesse for um fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo numa situação de vida real. O estudo tem questionamentos sobre como se desenvolve a GI dentro do macroprocesso de contratação e como é possível otimizá-la.

Em trabalhos que se caracterizam como descritivo devem ser observadas as seguintes questões, segundo Yin (2001 p. 50): “[...] o propósito do trabalho descritivo; a ampla, porém realista variedade de tópicos que podem ser considerados em uma descrição completa do que está sendo estudado e os prováveis tópicos que serão a essência da descrição.”. Neste sentido, o Quadro 6 e a Figura 14 apresentam os requisitos contidos nestas questões.

### Quadro 6 – Correlação Etapas e Objetivos da Pesquisa

<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>		
Como otimizar o processo de contratação de bens e serviços da UEPB por meio da gestão da informação?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ETAPAS DA PESQUISA</b>
Analisar a gestão da informação no processo de aquisição de bens e serviços da UEPB.	Identificar os fluxos das informações que circulam nos setores envolvidos com a aquisição de bens e serviços na UEPB	Etapas 1, 2 e 3
	Descrever o fluxo de informações de cada subprocesso que compõe a aquisição de bens e serviços	Etapas 4
	Verificar a eficiência e os possíveis gargalos de informação na execução dos subprocessos	Etapas 4
	Formular uma Proposta de Intervenção para implementação de alterações nos fluxos informacionais que permitam sua otimização	Etapas 5

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 6 representa o propósito do trabalho através da correlação entre suas etapas e os objetivos. A primeira etapa corresponde à coleta e análise de documentos e relatórios relacionados ao macroprocesso de contratações públicas. A segunda refere-se à entrevista com servidores de cada setor envolvido com as contratações públicas na UEPB. A terceira etapa consiste na construção do mapeamento do fluxo de informações do macroprocesso de contratações públicas da UEPB. A quarta etapa é representada pela análise do fluxo de informações do macroprocesso de contratação considerando os dados colhidos nos documentos e entrevistas. Na quinta e última etapa, formulou-se uma Proposta de Intervenção para a implementação de melhorias nos fluxos informacionais referentes ao processo.

O levantamento teórico realizado na pesquisa forneceu a base para questão da identificação de uma variedade significativa de tópicos que fizeram parte da descrição completa do que está sendo estudado. A Figura 14 apresenta os tópicos de análise do processo de GI, considerando cada uma de suas atividades (A), correlacionando-as com as atividades (B) relacionadas aos três subprocessos que compõem o macroprocesso de contratações públicas.

**Figura 14 – Tópicos de Análise Embasados pelo Levantamento Teórico**

	<b>ATIVIDADES (A)</b>
<b>PROCESSO DE GI</b>	1- Identificação das necessidades de informação; 2- Aquisição/ Coleta/Fontes; 3- Organização, classificação, apresentação/Recursos; 4- Armazenamento e recuperação/Recursos; 5- Desenvolvimento de produtos e serviços; 6- Distribuição, disseminação; 7- Consumo, uso.



<b>MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÕES</b>	<b>ATIVIDADES (B)</b>
(P1) Subprocesso de planejamento	1. Identificação de necessidades; 2. Aprovação da autoridade competente; 3. Autuação do processo; 4. Elaboração do projeto básico ou termo de referência; 5. Estimativa de valor da contratação; 6. Autorização do ordenador de despesas (Licitação) ou Autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação; justificativa de preços e de escolha do fornecedor; caracterização e comprovação da situação fática que autoriza a dispensa ou inexigibilidade (Compra Direta); 7. Indicação da dotação orçamentária (Licitação) ou Autorização do ordenador de despesas (Compra Direta); 8. Definição da modalidade e do tipo de licitação (Licitação) ou Indicação da dotação orçamentária (compra Direta); 9. Elaboração do instrumento convocatório e seus anexos (Licitação) ou Juntada da minuta do contrato administrativo (Compra Direta); 10. Análise da fase interna pelo setor jurídico do órgão.
(P2) Subprocesso de escolha do fornecedor	11. Divulgação do ato convocatório; realização do certame licitatório, homologação e adjudicação (Licitação) ou Comunicação à autoridade superior para ratificação (Compra Direta)
(P3) Subprocesso de gestão do contrato	12. Convocação para celebração do contrato e publicação do extrato contratual; 13. Emissão do Empenho e ordem de serviço; 14. Execução do contrato.



Objetivo: indicar as atividades (A) que são executadas de forma deficitária e que ocasionam a ineficiência de atividades (B). Identificar qual dos subprocessos P1, P2 ou P3 tem mais problemas relacionados à ineficiência do processo de GI.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2 Delimitação do Estudo

A delimitação da pesquisa é restrita ao nível do campo de investigação, sendo assim, está limitada no tempo e ao espaço determinado (MARCONI; LAKATOS, 2016). Para Neves (1996, p. 1):

O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, isto é, o território a ser mapeado.

O espaço estudado é a UEPB, sediada no município de Campina Grande na Paraíba, oriunda da Universidade Regional do Nordeste (URNe), criada pela Lei nº 23, de 15 de março de 1966, funcionou inicialmente como autarquia do município. Em 20 de março de 1968, a Lei Municipal nº 201 transformou a autarquia na Fundação Universidade Regional do Nordeste (FURNE). Dezenove anos passados, a Lei nº 4.977, de 11 de outubro de 1987, tornou-a autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado, sendo reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) em 07 de novembro de 1996 (UEPB, 2014).

A Lei Estadual nº 7.643, aprovada pela Assembleia Legislativa e sancionada pelo governador da Paraíba, em 06 de agosto de 2004, garantiu à UEPB uma grande transformação político-institucional em virtude da conquista de sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição relata que a conquista da autonomia financeira pela UEPB impulsionou uma grande expansão de sua atuação, que era composta por quatro campi e a partir de 2005 criou mais quatro (UEPB, 2014).

A universidade possui 52 cursos de graduação presencial, 45 de pós-graduação, 5 de educação a distância e 4 de ensino técnico. No ano de 2017, contou com 20.797 alunos matriculados distribuídos entre seus oito campi e 106 cursos (UEPB, 2018b). O funcionamento adequado de toda esta estrutura depende do desenvolvimento de atividades finalísticas, relacionadas diretamente ao objetivo institucional de promover o ensino superior público, atividades gerenciais, que envolve ações estratégicas e de planejamento e as atividades de apoio, que dão suporte às demais atividades.

O processo de contratações públicas objeto de estudo da presente pesquisa é uma das atividades de apoio institucional, sendo assim, a delimitação da pesquisa no âmbito da UEPB se restringirá aos órgãos envolvidos direta ou indiretamente com as contratações conforme expressa o Quadro 07.

### Quadro 07 – Órgãos Relacionados às Contratações de Bens e Serviços

ÓRGÃOS	ATIVIDADES (B) - Figura 13 (p. 56)
Todos os órgãos administrativos, centros, departamentos e coordenações de curso.	B1
Gabinete da Reitoria (GR)	B6 e B11
Procuradoria Jurídica (PG)	B10
Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROAD) Setores: Gabinete; Compras e Serviços; Licitação; Contratos e Convênios; Almoxarifado; Patrimônio.	B2; B3; B4; B5; B6; B8; B9; B11; B12; B13 e B14.
Pró-Reitoria de Gestão Financeira (PROFIN) Setores: Gabinete; Tesouraria; Orçamento.	B7; B13 e B14.
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) Setores: Gabinete; Gestão Orçamentária; Transparência Pública e Dados Institucionais.	Não atuam diretamente na execução das atividades do processo, mas trabalham com o controle orçamentário e institucional e divulgação de dados relativos às contratações de bens e serviços.
Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC)	Não atua diretamente com as atividades do processo, mas o apoia com o desenvolvimento de sistemas de informação, melhorando as atividades (A) relacionadas à GI.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

O levantamento de dados em um estudo de caso pode vir de várias fontes de evidências distintas (YIN, 2001). A presente pesquisa utilizou três fontes de evidência, documentos, registros em arquivos e entrevistas. A utilização de mais de uma fonte visa minimizar os pontos fracos existentes em cada uma delas, conforme expressa o Quadro 8.

### Quadro 8 – Fontes de Evidência

FONTES DE EVIDÊNCIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<b>Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes;</li> <li>• Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso;</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;</li> <li>• Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de recuperação – pode ser baixa;</li> <li>• Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;</li> <li>• Relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconceituosas (desconhecidas) do autor;</li> <li>• Acesso – pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
<b>Registros em arquivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para documentação;</li> <li>• Precisos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos mencionados para documentação;</li> <li>• Acessibilidade aos locais graças a razões particulares.</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso;</li> <li>• Perspectivas – fornecem interferências causais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas;</li> <li>• Respostas tendenciosas;</li> <li>• Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado;</li> <li>• Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>

Fonte: Yin (2001, p. 108)



As técnicas utilizadas na pesquisa com base nas fontes escolhidas foram a pesquisa documental e a entrevista.

As fontes de coleta de dados em pesquisa documental envolvem três variáveis: primárias ou secundárias; escritas ou não; contemporâneas ou retrospectivas (MARCONI; LAKATOS, 2016). A pesquisa documental, segundo Gil (2008), é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, fontes primárias, ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar, fontes secundárias. Os documentos podem se apresentar em sua forma escrita como contratos, cartas, publicações, ou podem ser não escritos, como fotografias, gráficos, mapas dentre outros. No caso das fontes contemporâneas estas são compiladas ou transcritas na ocasião, já as retrospectivas são compiladas ou transcritas após o acontecimento (MARCONI; LAKATOS, 2016).

Os documentos analisados são escritos e em formato digital como: Relatório de Licitações e Contratos dos Exercícios de 2015, 2016, 2017 e 2018, portarias internas da instituição e relatório orçamentário. Os relatórios de 2015 a 2017 forneceram informações para uma retrospectiva das execuções de contratações durante os últimos três anos, período de agravamento da crise financeira da instituição, comprovada através da análise do relatório orçamentário. Os relatórios de 2018 serviram de fontes contemporâneas para análise de como o processo de contratações se comporta na atualidade.

O principal instrumento de coleta de documentos utilizado foi o Serviço de Informações ao Cidadão do Governo do estado da Paraíba, sistema que permite encaminhamentos de pedidos de informações a órgãos do Poder Executivo do Estado. Tratando-se de coleta de dados e informações públicas, a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Brasil (2011), garante o envio dos documentos solicitados, sem restrições e no prazo legal estabelecido.

Os relatórios referentes a comparativos orçamentários da universidade foram coletados diretamente da página da transparência pública da UEPB. Os relatórios de licitações, compras diretas e contratos também se encontram na página da transparência institucional, como arquivos anexados à prestação de contas enviada anualmente ao TCE/PB, contudo, preferiu-se utilizar o SIC para solicitar os relatórios numa formatação que facilitasse a análise. O Quadro 09 mostra os protocolos e as datas de solicitação e atendimento dos pedidos de informação.

### Quadro 09 – Pedidos de Informação ao SIC

Número do Protocolo	Solicitação	Data da Solicitação	Data do Atendimento
00099.001757/2018-1	Relatório de pregões declarados fracassados e desertos, nos anos de 2015, 2016, 2017.	20/11/2018	23/11/2018
00099.001868/2018-2	Relatório de contratos relativos a licitações, dispensas e inexigibilidade de licitação, dos anos de 2015, 2016 e 2017.	14/12/2018	18/12/2018
00099.001867/2018-8	Relatório das licitações homologadas nos anos de 2015, 2016 e 2017.	14/12/2018	18/12/2018
00099.000073/2019-8	Relatórios: 1) das licitações homologadas no ano de 2018; 2) de contratos relativos a licitações, dispensas e inexigibilidade de licitação, do ano de 2018; 3) pregões declarados fracassados e desertos, no ano de 2018.	22/01/2018	28/01/2018

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A outra técnica de pesquisa utilizada, além da documental, foi a entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2016, p.80), “[...] a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação, de natureza profissional.”. Gil (2008) afirma que a entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas da área de ciências sociais.

O instrumento de coleta dos dados através da entrevista foi efetuado com o modelo estruturado. A entrevista estruturada, segundo Gil (2008), é realizada através de perguntas fixas e ordenadas para todos os entrevistados, permitem tratamento quantitativo dos dados, são rápidas e de baixo custo.

O bom entrevistador, segundo Yin (2001), deve entender que a pesquisa é baseada em boas perguntas e não em respostas, além de estar atento a respostas que possam levar a novos questionamentos e ser um bom ouvinte, ou seja, assimilar um número enorme de novas informações sem pontos de vista tendenciosos.

As entrevistas foram estruturadas com questões sequenciais, conforme Apêndice, sendo exatamente as mesmas para todos os entrevistados, contudo, caso houvesse necessidade de esclarecimento de informações referente à alguma questão, puderam ser realizadas outras perguntas complementares durante a entrevista. As questões foram comparáveis, segundo Marcone e Lakatos (2008), questões comparáveis servem para que as variações entre respostas possam ser atribuídas a diferenças reais entre os respondentes.

As entrevistas foram presenciais, individuais e gravadas, realizadas com servidores pertencentes a setores envolvidos no processo de contratação e setores correlatos, sendo respondentes os principais responsáveis pelos setores considerando o tamanho e a complexidade das atividades desenvolvidas, conforme Quadro 10.

### Quadro 10 – Servidores Entrevistados

ÓRGÃOS	ENTREVISTADOS
Pró-Reitoria de Gestão Administrativa Setores: Gabinete; Compras e Serviços; Licitação; Contratos e Convênios; Almoxarifado; Patrimônio.	Secretária do gabinete da pró-reitoria; Assessor responsável pelo setor de compras e serviços; Assessora responsável pelo setor de licitação; Dois assessores responsáveis pelo setor de contratos e convênios; Diretor do almoxarifado; Diretor de patrimônio.
Pró-Reitoria de Gestão Financeira Setores: Gabinete; Tesouraria; Orçamento.	Pró-reitora; Assessor responsável pela tesouraria.
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento Setores: Gabinete; Gestão Orçamentária; Transparência Pública e Dados Institucionais.	Pró-Reitora Adjunta; Assessor responsável pela transparência pública e dados institucionais.
Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação	Coordenador

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os entrevistados foram escolhidos considerando critérios de significância e oportunidade, sendo todos os escolhidos os principais responsáveis pelas atividades desenvolvidas no processo, permanecendo disponíveis para participar da pesquisa com a autorização das autoridades superiores. As entrevistas foram realizadas, entre 08 de janeiro e 22 de fevereiro de 2019. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido foram assinados autorizando o uso dos dados pelos participantes.

Além dos entrevistados, há que ser informado que a entrevistadora e autora desta pesquisa, também faz parte do quadro efetivo de servidores da UEPB, ocupa a função de Administradora desde fevereiro de 2008, trabalhou por nove anos no Setor de Contratos e Convênios e atualmente pertence ao Setor de Gestão Orçamentária da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento.

#### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

A técnica de análise dos dados utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo. A finalidade da análise de conteúdo é descrever de forma sistemática os conteúdos das comunicações, visando uma maior precisão através de sua quantificação (MARCONI; LAKATOS, 2008). A técnica, segundo Chizzotti (2014, p.114):

É um tipo de análise de comunicação que pretende garantir a imparcialidade objetiva, socorrendo-se da quantificação das unidades do texto claramente

definidas, para gerar resultados quantificáveis ou estabelecer a frequência estatística das unidades de significado.

A utilização da análise conteúdo pode apresentar-se também como uma forma de decompor o conteúdo de documentos em fragmentos simples como palavras, termos, frases com significados para captação da mensagem (CHIZZOTTI, 2014). Segundo Bardin (1977, p. 38), “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.”.

A análise de conteúdo é composta por três fases, a primeira é a pré-análise, nela as ideias são organizadas e sistematizadas a fim de se estruturar a operacionalização das análises; a segunda fase corresponde à exploração do material, ou seja, nada mais é do que pôr em prática toda a programação estabelecida na fase anterior; e, por último, ocorre o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, fase em que são tratados os resultados brutos de forma a torná-los significativos e válidos (BARDIN, 1977).

No que se refere à primeira fase da análise de conteúdo, foram ouvidos, de forma minuciosa, os áudios das entrevistas que foram gravadas. A exploração do material foi feita com uma nova escuta dos áudios, transcrevendo sinteticamente o conteúdo apresentado para cada questão, estabelecendo-se variáveis de categorização para análise dos dados.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

O processo de GI foi analisado em cada subprocesso do macroprocesso de contratações através da identificação das variáveis: problemas, causas e soluções. A categorização dos dados, conforme as variáveis apresentadas, permitiu a visualização de falhas no processo de GI, os motivos da ocorrência das falhas e as ações corretivas a serem implementadas.

A análise documental também foi realizada a partir do conteúdo, iniciando com a pré-análise de dados contidos nos relatórios de licitações. Primeiro foram extraídos dos relatórios de 2015 a 2018 a quantidade de processos homologados e fracassados ou desertos, essa informação foi representada graficamente para fins de análise. Segundo Marconi e Lakatos (2016), a representação dos dados com elementos geométricos descreve o fenômeno de forma atrativa e facilita a visão do conjunto.

Dos relatórios de contratos também se extraiu o quantitativo de processos de contratação direta, contudo, para fins deste trabalho, não foram analisados processos documentais de contratação direta embasados no artigo 24, incisos I e II, da Lei nº 8.666/93. Os referidos processos possuem valor baixo e procedimentos simples, mas, embora não sejam analisados em sua forma documental, a forma de controle de suas informações foi analisada com os elementos contidos nas entrevistas.

Definidos os quantitativos de licitações e contratações diretas ocorridos de 2015 a 2018, além dos processos que foram considerados fracassados ou desertos, realizou-se uma análise dos trâmites processuais dentro do Sistema Administrativo da UEPB (SISADMIN), utilizado para encaminhamento dos processos dentro da instituição, a fim de verificar o tempo de tramitação, o fluxo de encaminhamentos e possíveis problemas relativos a informações. Essa análise permitiu a identificação de alguns problemas e suas causas, dessa forma, foi possível comparar os resultados com os obtidos nas entrevistas.

Concluídas as análises documental e de entrevistas, que correspondem as etapas 1 e 2 da pesquisa, realizou-se a etapa 3, última fase da análise do conteúdo, que consistiu no mapeamento do macroprocesso de contratações públicas em sua forma geral, e o detalhamento completo dos três subprocessos que o compõe, planejamento, escolha do fornecedor e gestão do contrato. Os processos de trabalho foram representados com base na notação BPMN, primeiramente na sua versão *AS IS*, assim é possível visualizar melhor o fluxo de informações e onde exatamente encontram-se as falhas identificadas nos documentos e entrevistas.

A análise da gestão de informações juntamente com a estruturação do mapeamento do processo em sua versão *TO BE*, elaborado para mitigar as ineficiências informacionais apontadas, correspondem a etapa 4. Por fim, na quinta etapa, formulou-se uma Proposta de Intervenção para a implementação de melhorias na gestão de informações referentes aos processos.

## **4 ANÁLISE, RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seção discorre inicialmente sobre os aspectos gerais da instituição objeto de estudo, sendo assim, foi feito um breve histórico da UEPB, suas características estruturais e o diagnóstico inicial obtido a partir dos dados coletados nos documentos estudados e na captação de informações colhidas nas entrevistas. A partir desta análise foram discutidos os problemas, causas e soluções inerentes ao processo de aquisição de bens e serviços na UEPB, separados por subprocesso: planejamento, escolha do fornecedor e gestão do contrato.

### **4.1 Breve Histórico da UEPB**

Segundo o PDI 2014-2022, UEPB (2014), a Lei Municipal nº 23, de 15 de março de 1966, criou a Universidade Regional do Nordeste (URNe), autarquia municipal que deu origem a UEPB. A URNe era mantida através consignações no orçamento da Prefeitura do Município de Campina Grande, que captava recursos através de convênios com a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (FUNDACT).

A Lei Municipal nº 201, de 20 de março de 1968, transformou a autarquia URNe na Fundação Universidade Regional do Nordeste, sendo no mesmo ano declarada de utilidade pública pelo decreto nº 62.973, de 10 de julho de 1968 (UEPB, 2014).

A criação da UEPB como é hoje, autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba, se deu com a Lei nº 4.977, de 11 de outubro de 1987, ficando com todos os bens, direitos e obrigações da URNe e do Colégio Agrícola Assis Chateaubriand, situado no município de Lagoa Seca, local de instalação do Campus II da universidade. Ainda em 1987, a Lei Estadual nº 4.978, de 27 de novembro, permitiu a incorporação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarabira (FAFIG), hoje o Campus III da UEPB em funcionamento na cidade de Guarabira (UEPB, 2014).

Em 1990 a UEPB incorporou a Escola Agrotécnica do Cajueiro, no município de Catolé do Rocha, sertão do Estado, atualmente funciona o Campus IV. Ainda na década de 90, finalmente após trinta anos da fundação da URNe e nove anos de sua estadualização, a UEPB foi reconhecida pelo MEC, através de publicação no Diário Oficial da União, em 07 de novembro de 1996 (UEPB, 2014).

No ano de 2004, a UEPB passou por uma grande transformação institucional em virtude da conquista de sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e

patrimonial. A autonomia da UEPB está garantida pela Lei Estadual nº 7.643, de 06 de agosto de 2004, vigorando a partir de janeiro de 2005 (UEPB, 2014).

O PDI 2014-2022, UEPB (2014), relata que, a partir da lei da autonomia, foi permitido a UEPB continuar seu processo de expansão com a criação do Campus V, na cidade de João Pessoa, Campus VI em Monteiro, Campus VII em Patos e Campus VIII em Araruna, assim como novos cursos de graduação e pós-graduação foram abertos fortalecendo o crescimento institucional.

## 4.2 Estrutura Organizacional

Os cursos oferecidos pela universidade estão dispostos em 12 centros, conforme expressa o Quadro 11, cada centro possui um diretor e cada curso possui um departamento e uma coordenação para atuar na gestão acadêmica e administrativa correspondente (UEPB, 2018a).

**Quadro 11 – Centros e Cursos por Campi**

CAMPI	CENTRO	CURSOS DE GRADUAÇÃO
I	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)	Ciências Biológicas Licenciatura; Ciências Biológicas Bacharelado; Educação Física Licenciatura; Educação Física Bacharelado; Enfermagem; Farmácias; Fisioterapia; Odontologia; Psicologia
I	Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	Administração; Ciências Contábeis; Comunicação Social; Serviço Social
I	Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	Direito
I	Centro de Ciências e Tecnologia (CCT)	Estatística; Matemática; Química; Química Industrial; Engenharia Sanitária e Ambiental; Física; Computação
I	Centro de Educação (CEDUC)	Filosofia; Geografia; História; Letras Português; Letras Inglês; Letras Espanhol; Pedagogia; Sociologia
II	Centro de Ciências Agrárias e Ambientais (CCAA)	Agroecologia
III	Centro de Humanidades (CH)	Direito; Geografia; História; Letras Português; Letras Inglês; Pedagogia
IV	Centro de Ciências Humanas e Agrárias (CCHA)	Ciências Agrárias; Letras Português
V	Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas (CCBSA)	Arquivologia; Ciências Biológicas; Relações Internacionais
VI	Centro de Ciências Humanas e Exatas (CCHE)	Matemática; Ciências Contábeis; Letras Português; Letras Espanhol
VII	Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas (CCEA)	Administração; Computação; Física; Matemática
VIII	Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde (CCBSA)	Licenciatura em Física; Engenharia Civil; Odontologia

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2018a).

A Figura 15 localiza os oito campi da UEPB em suas respectivas cidades no estado da Paraíba e mostra uma distribuição bastante abrangente.

**Figura 15 – Localização Territorial dos Campi**



Fonte: UEPB (2014, p. 31).

O Quadro 12 mostra o tamanho da estrutura física de cada campi, considerando a área territorial em metros quadrados e a área edificada.

**Quadro 12 – Área Territorial e Edificada dos Campi**

Campus		Área (m <sup>2</sup> )	
		Territorial	Edificada
I	Campina Grande	388.726	44.081,66
II	Lagoa Seca	260.000	2.310,08
III	Guarabira	185.000	4.369,58
IV	Catolé do Rocha	930.000	4.057,14
V	João Pessoa	60.000	3.868,66
VI	Monteiro	20.000	1.697,58
VII	Patos	30.000	1.530,84
VIII	Araruna	18.412	5.021,09
<b>Todos os Campi</b>		<b>1.892.138</b>	<b>66.936,36</b>

Fonte: UEPB (2014, p. 30).

Percebe-se que o campus IV é o maior em termos de área territorial, seguidos dos campi I e II. Os campi II e IV são escolas agrícolas por este motivo possuem grandes extensões territoriais e pouca área edificada. O campus I, além de ser um dos mais extensos em território, é o que possui a maior área edificada, decorrente de ser o campus com a maior concentração de cursos e de ser a sede administrativa da instituição.

A sede administrativa da UEPB abriga reitoria, conselhos, ouvidoria, núcleos, comissões, procuradoria jurídica, pró-reitorias e coordenadorias, que juntos fazem parte dos eixos de atividades desenvolvidas pela instituição que a auxiliam no cumprimento de sua missão, que segundo seu PDI (2014, p. 18) é:



Produzir, socializar e aplicar o conhecimento, formando profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, nos diversos campos do saber, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional e sociocultural do País, particularmente do Estado da Paraíba.

**Figura 16 – Visão Sistêmica dos Eixos de Atividades**



Fonte: UEPB (2014, p. 22).

A Figura 16 mostra uma visão sistêmica dos eixos de atividades da instituição. Todas as atividades desenvolvidas pela instituição são voltadas para o atendimento da sociedade. As atividades fim correspondem diretamente a missão da UEPB, ou seja, ao objetivo principal e razão da existência da universidade, o ensino, a pesquisa e a extensão, e os órgãos que atuam com este eixo estão disposto no Quadro 13.

**Quadro 13 – Órgãos do Eixo de Atividades Fim**

ÓRGÃOS	DESCRIÇÃO	ATIVIDADE
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	Atua no gerenciamento dos cursos e atividades relacionadas à graduação.	Fim (Ensino e Pesquisa)
Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPGP)	Atua no gerenciamento dos cursos e atividades relacionadas à pós-graduação.	Fim (Extensão)
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	Desenvolve programas, projetos, cursos e minicursos eventos, prestação de serviços, produção e publicação relacionados à extensão universitária.	Fim
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância (PROEAD)	Gerenciamento das atividades relacionadas aos cursos de nível médio e técnico das escolas agrícolas e cursos de educação a distância.	Fim (Ensino e Pesquisa)
Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT)	Gerencia as atividades relacionadas a cultura, cursos, museus, centros artísticos, grupos de dança.	Fim (Extensão)
Coordenadoria de Esporte e Lazer (COEL)	Desenvolve uma política de esporte e lazer para a comunidade acadêmica, cria campos de estágios curriculares, aliados a projetos de pesquisa e/ou extensão.	Fim (Ensino e Extensão)
Coordenadoria Institucional para a Formação Aberta à Maturidade	Promover cursos e formas de integração e de inclusão da pessoa idosa à vida acadêmica e à sociedade em geral.	Fim (Extensão)
Coordenadoria de Relações Internacionais (CORI)	Promove o intercâmbio de docentes, discentes e técnicos com universidades estrangeiras; estimula a criação de grupos de pesquisa internacionais; fomenta projetos culturais e de extensão internacionais; estimular a qualificação e capacitação docente em Universidades internacionais consagradas.	Apoio e Fim (Extensão)

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2018a).

As atividades de gestão estão voltadas para a orientação, o planejamento e a avaliação geral do cumprimento dos objetivos institucionais, alguns órgãos da UEPB além de atividades de gestão também atuam em atividades de apoio, conforme demonstra o Quadro 14.

**Quadro 14 – Órgãos do Eixo de Atividades de Gestão**

<b>ÓRGÃOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ATIVIDADE</b>
Reitoria	Espaço de articulação para o qual convergem as mais variadas expectativas dos setores e segmentos universitários.	Gestão
Conselho Universitário (CONSUNI)	Órgão de deliberação coletiva superior em matéria de política geral na UEPB.	Gestão
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Órgão de deliberação coletiva superior em assuntos didáticos e científicos.	Gestão
Conselho Curador	Órgão de deliberação coletiva superior em matéria orçamentária, fiscal e financeira.	Gestão
Pró-Reitoria Gestão de Pessoas (PROGEP)	Contribuir com o crescimento da UEPB com foco na atenção, no acompanhamento e no desenvolvimento integral à vida funcional do servidor.	Gestão e Apoio
Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA)	Manutenção predial e de áreas verdes, atividades referentes à reforma, elaboração de projetos, restauração e construções de obras, bem como a fiscalização de obras executadas por empresas.	Gestão e Apoio
Pró-Reitoria Planejamento e Orçamento (PROPLAN)	Responsável: pelo acompanhamento e análise da execução orçamentária e financeira da instituição; Ações de transparência pública e a coleta, organização e divulgação dos dados institucionais; monitoramento do PDI; acompanhamento dos convênios; desenvolvimento dos projetos apresentados a partir das demandas; mobilização de recursos através de busca de editais e parcerias; acompanhamento e análise da avaliação institucional.	Gestão e Apoio
Pró-Reitoria Gestão Administrativa (PROAD)	Responsável pela análise contínua e sistemática das condições administrativo-operacionais, em especial quanto às condições de utilização dos seus recursos materiais; pela elaboração, acompanhamento e exame de contratos e convênios de assistência técnico/financeira.; adoção de medidas relativas à organização da universidade e dos seus procedimentos, métodos e sistemas de trabalho.	Gestão e Apoio
Pró-Reitoria Gestão Financeira (PROFIN)	Gestão das receitas e viabilização das despesas, com a finalidade de auxiliar o(a) Reitor(a) de suas atribuições executivas de direção e controle.	Gestão e Apoio

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2018a).

As atividades de apoio correspondem a atividades de suporte que auxiliam a execução das atividades fim, como infraestrutura; contratação de materiais de consumo, equipamentos, serviços diversos; sistemas integrados de bibliotecas, tecnologia da informação, dentre outros. No Quadro 15, podem ser observados os órgãos da UEPB que atuam no eixo de atividades de apoio.

**Quadro 15 – Órgãos do Eixo de Atividades de Apoio**

<b>ÓRGÃOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ATIVIDADE</b>
Comissão Interdisciplinar de Atenção Integral à Saúde e Segurança do Trabalho (CIAST)	Responsável pelos serviços e organização da saúde e segurança do trabalhador na UEPB.	Apoio
Comissão Permanente de Avaliação (CPA)	Trabalho auto avaliativo que visa contribuir para a otimização dos serviços prestados pela universidade nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão.	Apoio
Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Vencimentos (CPAC)	Zela pela regularidade da situação funcional dos servidores da UEPB, no tocante à acumulação de cargos e vencimentos.	Apoio
Comissão Permanente de Concursos (CPCON)	Responsável pela realização de concursos e seleções.	Apoio
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Responsável pelo assessoramento, acompanhamento e supervisão do desempenho e da política de pessoal docente.	Apoio
Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo (CPPTA)	Buscar ações que venham melhorar, em toda sua abrangência, a vida funcional do servidor, proporcionando-lhe as melhores condições de trabalho e a segurança jurídica de seus direitos.	Apoio
Agência de Inovação Tecnológica	Implementar a política de propriedade intelectual, transferência e licenciamento de tecnologias na UEPB; coordenar e estruturar a incubadora de empresas de base tecnológica.	Apoio
Coordenadoria de Comunicação (CODECOM)	Função jornalística e de comunicação. Envolve atividades de jornalismo, publicidade e radiodifusão. Apurar e registrar através de textos, áudios, vídeos e fotografias os acontecimentos mais relevantes da instituição.	Apoio
Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC)	Responsável pelo desenvolvimento de sistemas, gerência de redes, <i>web design</i> , suporte e manutenção de equipamentos de processamento de dados.	Apoio
Coordenadoria de Cerimonial	Ordenar corretamente o desenvolvimento de qualquer ato solene ou comemoração pública.	Apoio
Procuradoria Jurídica (PG)	Exercer a representação judicial e notarial da UEPB; prestar assessoria jurídica; emitir pareceres e elaboração/revisão de minutas de editais, contratos e convênios.	Apoio
Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROEST)	Execução e o acompanhamento das políticas de Assistência Estudantil dos níveis de ensino Médio, Técnico e Superior.	Apoio
Ouvidoria	Acolhimento de sugestões, reclamações, denúncias e elogios.	Apoio

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2018a).

O eixo das atividades de apoio é onde se enquadra o processo de contratações públicas, objeto de estudo da presente pesquisa. Os setores envolvidos diretamente com as atividades do processo atuam de forma a apoiar as atividades finalísticas, contribuindo com o atendimento das demandas de bens e serviços. O processo de contratação também passa por setores que atuam com as atividades de gestão, que necessitam de informações para auxiliá-los na tomada de decisões, principalmente, no que se refere a quais materiais e serviços podem ser contratados diante das restrições orçamentárias impostas a instituição nos últimos anos.

### 4.3 Diagnóstico Orçamentário Institucional

O orçamento da UEPB deve ser estabelecido de acordo com as regras estabelecidas na Lei da Autonomia. De acordo com Paraíba (2004, p. 01), os artigos 2º e 3º, da referida lei, expressam que:

Art. 2º Caberá ao Poder Executivo transferir, diretamente à Universidade Estadual da Paraíba, os recursos que lhe forem destinados no orçamento do Estado para o respectivo exercício financeiro, que serão aplicados consoante as deliberações do seu Conselho Superior.

Art. 3º Os recursos orçamentários e financeiros destinados à UEPB e que constarão obrigatoriamente de rubrica própria no orçamento do estado serão calculados, anualmente, com base na receita ordinária prevista para o respectivo exercício financeiro.

As decisões sobre a elaboração da proposta orçamentária na UEPB não ficaram restritas ao Conselho Superior, ou seja, ao Conselho Universitário (CONSUNI), a partir de 2012, com objetivo de captar as demandas e necessidades de cada Campus, implantou-se o Orçamento Participativo, envolvendo representantes da direção, dos técnicos administrativos, dos docentes e dos discentes para composição da equipe de discussões do planejamento das ações institucionais.

A ideia do Orçamento Participativo de buscar as demandas com todos os atores envolvidos nas atividades institucionais nunca foi tão importante como agora. Ao longo dos anos, a época da expansão da UEPB deu lugar a um período de restrições orçamentárias, obrigando a instituição a não só frear seu crescimento, mas restringir ao máximo suas despesas para equilibrar as finanças e manter a qualidade dos serviços prestados.

Os orçamentos anuais, inicialmente propostos pela PROPLAN contém os valores estimados para a execução de despesas com aquisição de bens e serviços, pagamento de pessoal e investimentos necessários para o bom funcionamento institucional, os quais são submetidos ao Conselho de Orçamento Participativo (COP) e posteriormente à aprovação do CONSUNI.

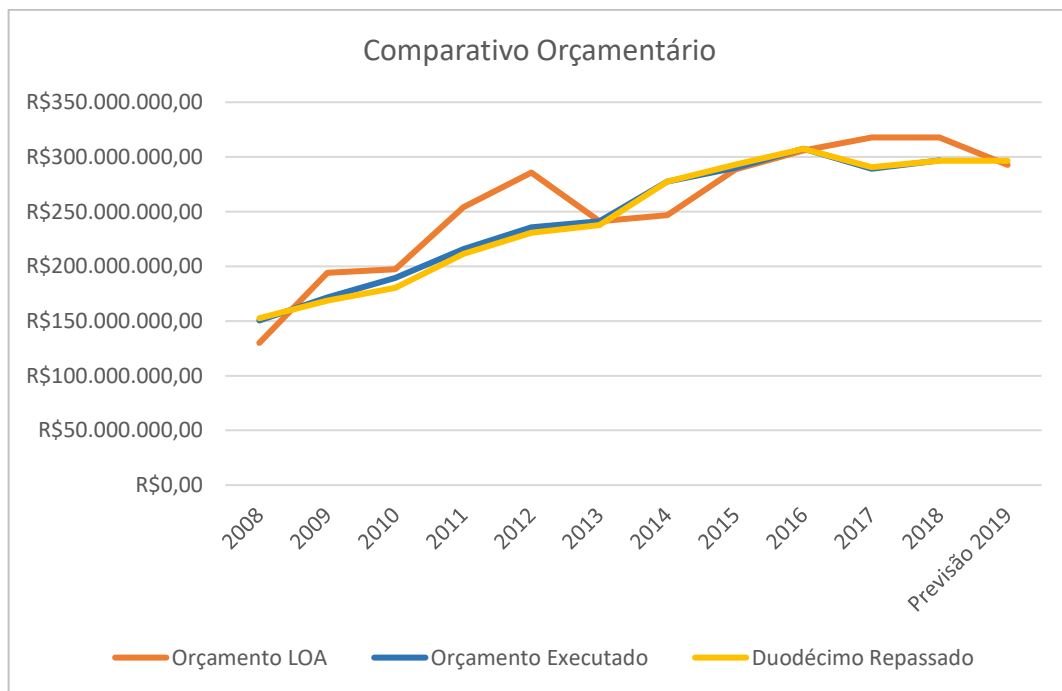
Considerando os exercícios de 2014 a 2019, os valores aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA) foram bem inferiores aos valores estipulados pelo CONSUNI, conforme demonstra o Quadro 16, que também demonstra a execução orçamentária anual e o duodécimo repassado pelo governo do Estado durante o período de 2008 a 2018, assim como os valores previstos para o exercício de 2019. O valor do duodécimo representa o total anual do repasse financeiro recebido pela instituição em 12 parcelas mensais.

**Quadro 16 – Orçamento Aprovado, Executado e Duodécimo Repassado – 2008 a 2019**

	Orçamento CONSUNI	Orçamento LOA	Orçamento Executado	Duodécimo Repassado
<b>2008</b>		R\$130.000.000,00	R\$150.515.636,41	R\$152.600.612,41
<b>2009</b>		R\$193.988.565,00	R\$171.632.976,80	R\$168.647.078,59
<b>2010</b>		R\$197.212.866,00	R\$189.502.646,21	R\$180.323.000,00
<b>2011</b>		R\$254.256.637,00	R\$215.719.410,51	R\$211.498.994,15
<b>2012</b>		R\$285.808.705,00	R\$235.754.439,85	R\$230.769.262,00
<b>2013</b>		R\$241.360.000,00	R\$241.131.848,88	R\$237.650.800,07
<b>2014</b>	R\$296.238.872,00	R\$246.861.000,00	R\$277.499.856,72	R\$277.499.856,72
<b>2015</b>	R\$432.669.126,91	R\$288.530.000,00	R\$290.063.770,33	R\$293.116.906,07
<b>2016</b>	R\$376.640.000,00	R\$306.046.080,00	R\$307.538.094,37	R\$307.419.053,20
<b>2017</b>	R\$410.764.031,40	R\$317.819.269,00	R\$289.292.201,16	R\$290.642.162,80
<b>2018</b>	R\$410.764.031,40	R\$317.819.269,00	R\$296.917.578,70	R\$296.640.000,00
<b>Previsão 2019</b>	R\$407.037.829,38	R\$292.822.363,00		R\$296.640.000,00

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2019).

A partir dos dados obtidos no Quadro 16 foi possível construir o Gráfico 1, com a evolução comparativa entre os valores orçamentários aprovados, executados e o repasse do duodécimo ao longo dos anos.

**Gráfico 1 – Orçamento Aprovado, Executado e Duodécimo Repassado – 2008 a 2019**

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2019).

Percebe-se que entre 2014 e 2016 o valor da execução orçamentária foi maior que o aprovado na LOA. Em 2014 o aumento da execução deveu-se ao período de elevação das despesas de pessoal por ser um período onde a maioria dos servidores progredem conforme plano de cargos e carreira, e 2015 ocorreu uma suplementação orçamentária para suprir demandas reprimidas dos anos anteriores que já vinha ocorrendo queda do percentual de participação na receita, sendo necessária uma suplementação para permitir a renovação de contratos de segurança e manutenção.

Os orçamentos aprovados em LOA para 2017 e 2018 foram iguais, representando um achatamento do orçamento, se considerarmos que de um ano para o outro várias despesas são reajustadas a partir de índices e correções inflacionárias. A situação é ainda mais grave, se observarmos que o valor do duodécimo repassado em 2017 e 2018 foi inferior ao orçamento aprovado na LOA, e que em 2018 foram executados três milhões e oitocentos mil referentes a dívidas do exercício de 2017, o que deixa esses dois orçamentos quase no mesmo valor executado e similar ao orçamento executado em 2015.

Devido a situação orçamentária da instituição, várias portarias foram emitidas pela Reitoria em 2018, como a PORTARIA/UEPB/GR/038/2018, de 11 de maio de 2018, que instituiu um grupo de trabalho para elaboração de projeto e mobilização em defesa da autonomia da UEPB, “Considerando o não cumprimento do repasse do orçamento integral da UEPB por parte do Governo do Estado, caracterizando a ruptura com as determinações da Lei 7.643/2004.” (UEPB, 2018c, p. 01).

Na busca pela diminuição das despesas institucionais, medidas restritivas foram apresentadas pela PORTARIA/UEPB/GR/0667/2018, de 18 de junho de 2018, que resolveu adiar o início do semestre letivo 2018.1 para o ano de 2019 para novos egressos; suspender: o pagamento de horas extras, afastamentos de servidores para capacitação com implicação em contratação de substituto, mudança de regime de trabalho de servidores que implique em aumento de custos com pessoal, ajudas de custo e/ou hospedagens de convidados de outras instituições para participação em bancas de defesa de teses, dissertações e outros, a concessão de transporte para alunos participarem de eventos, dentre outras. As medidas foram tomadas “Considerando a inadiável necessidade de ajustar o custeio e os poucos investimentos à grave realidade orçamentária [...]” (UEPB, 2018d, p. 01).

Medidas ainda mais drásticas para contenção de gastos tiveram que ser tomadas com a PROTARIA/UEPB/GR/0786/2018, de 04 de outubro de 2018, ficando suspensas todas as despesas com aquisição de bens e serviços até o final do exercício financeiro, com exceção das

despesas pagas com recursos de convênios e casos emergenciais a serem analisados pelo ordenador de despesas da instituição, no caso o Reitor. A portaria foi emitida considerando:

[...] a difícil realidade orçamentária e financeira vivenciada pela instituição desde o ano de 2010 e que se agravou no presente ano [...] a premência das condições impostas pelo orçamento de 2018 [...] a necessidade de adequação do custeio, a fim de garantir a manutenção dos serviços e ações essenciais da Universidade [...] por fim, a responsabilidade do gestor na execução do orçamento e consequente prestação de contas aos órgãos de fiscalização e de controle externo (UEPB, 2018e, p. 01).

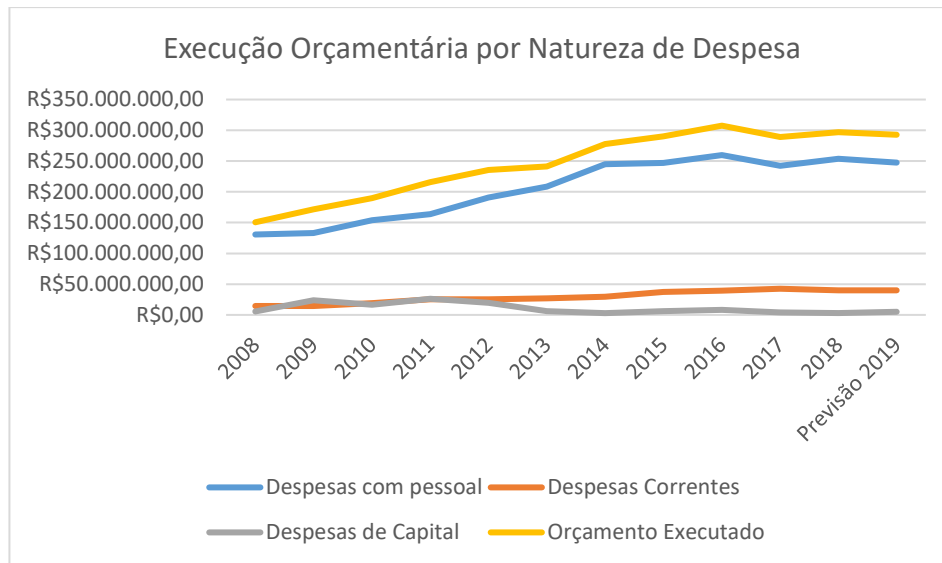
As previsões para 2019 são de mais restrições de gastos para manter o equilíbrio orçamentário da instituição, considerando que o valor previsto no orçamento se aproxima do valor aprovado na LOA do exercício de 2015.

Comparando a execução orçamentária dos últimos anos, com a previsão de execução das despesas separadas por natureza, chegamos aos valores apresentados no Quadro 17 e no Gráfico 2.

**Quadro 17 – Execução Orçamentária 2008 a 2018 e Previsão para 2019**

	<b>Despesas com pessoal</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>Orçamento Executado</b>
<b>2008</b>	R\$130.669.755,82	R\$14.495.137,39	R\$5.350.743,20	R\$150.515.636,41
<b>2009</b>	R\$133.283.117,57	R\$14.683.359,04	R\$23.666.500,19	R\$171.632.976,80
<b>2010</b>	R\$153.845.129,06	R\$19.171.498,27	R\$16.486.018,88	R\$189.502.646,21
<b>2011</b>	R\$163.976.080,96	R\$25.532.898,34	R\$26.210.431,21	R\$215.719.410,51
<b>2012</b>	R\$190.900.935,50	R\$25.356.513,67	R\$19.496.990,68	R\$235.754.439,85
<b>2013</b>	R\$208.597.177,89	R\$26.662.412,14	R\$5.872.258,85	R\$241.131.848,88
<b>2014</b>	R\$244.898.789,48	R\$29.741.649,37	R\$2.859.417,87	R\$277.499.856,72
<b>2015</b>	R\$246.966.501,70	R\$37.096.615,82	R\$6.000.652,81	R\$290.063.770,33
<b>2016</b>	R\$259.740.020,78	R\$39.356.925,80	R\$8.441.147,79	R\$307.538.094,37
<b>2017</b>	R\$242.533.727,89	R\$42.522.946,14	R\$4.235.527,13	R\$289.292.201,16
<b>2018</b>	R\$253.986.359,94	R\$39.797.094,15	R\$3.134.124,61	R\$296.917.578,70
<b>Previsão 2019</b>	R\$247.620.914,00	R\$40.081.449,00	R\$5.120.000,00	R\$292.822.363,00

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2019).

**Gráfico 2 – Execução Orçamentária por Natureza de Despesa**

Fonte: Elaborado com base em UEPB (2019).

As despesas com pessoal representam, na média dos anos, aproximadamente 83% (oitenta e três por cento) do total da execução orçamentária. Embora esteja previsto um gasto com pessoal para 2019 inferior ao de 2018, esse valor corresponderá a 85% (oitenta e cinco por cento) da execução orçamentária prevista para o exercício financeiro.

O alto impacto das despesas com pessoal no orçamento deixa uma margem muito pequena para as despesas correntes e, principalmente, para despesas de capital e investimentos. Desta forma, para que os serviços prestados pela instituição continuem sendo executados de maneira satisfatória, é necessário racionalizar os recursos financeiros disponíveis.

As despesas correntes e de capital são em sua maioria executadas através da contratação de bens e serviços fornecidos por terceiros. Sendo assim, a otimização do processo de contratação é de fundamental importância para que as aquisições ocorram de forma eficiente e oportuna.

A proposição de ações de melhoria para a otimização do processo de aquisição de bens e serviços na UEPB deve iniciar necessariamente pelo conhecimento de como se comporta o processo dentro da instituição. Desta forma, a análise do processo se inicia com a apresentação dos dados gerais obtidos com a pesquisa documental, seguida de uma análise individualizada de cada subprocesso: planejamento, escolha do fornecedor e gestão de contratos, descrevendo os resultados da análise de conteúdo tanto dos documentos quanto das entrevistas, de acordo com a categorização proposta na metodologia da pesquisa: problemas, causas e soluções.

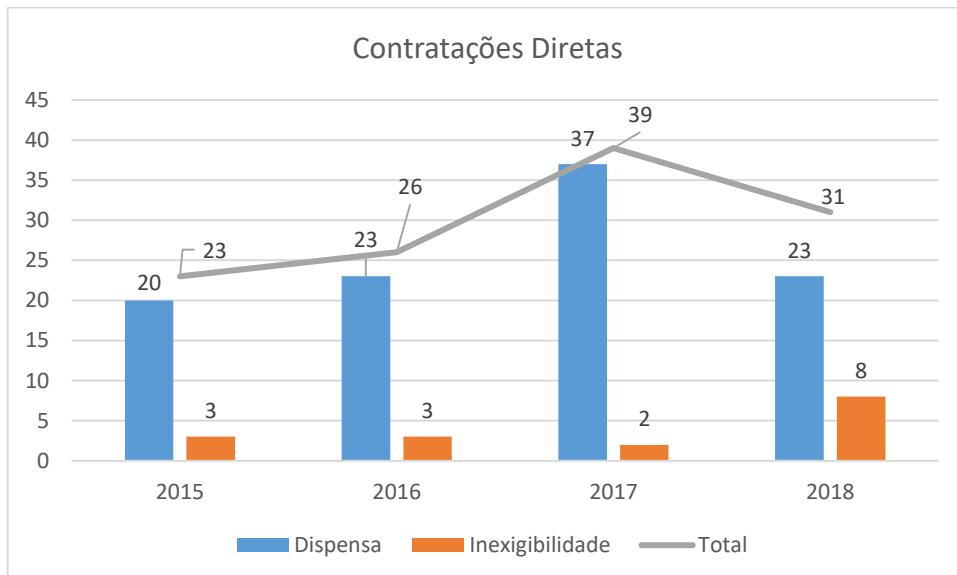


#### 4.4 Dados Gerais Relativos às Contratação de Bens e Serviços

A partir dos relatórios de licitação e contratos dos anos de 2015 a 2018, construiu-se uma visão geral do quantitativo de dispensas e inexigibilidades de licitação, das licitações homologadas, fracassadas ou desertas, assim como o quantitativo de contratações.

Referente às contratações diretas, não serão incluídas as que foram embasadas nos incisos I e II do Art. 24 da Lei nº 8.666/93, cujos contratos tenham sido substituídos por ordem de compra ou de serviço, estas informações não constam nos relatórios selecionados para a pesquisa documental realizada neste estudo. O Gráfico 3 mostra o quantitativo de dispensas e inexigibilidade de licitação por ano.

**Gráfico 3 – Contratações Diretas de 2015 a 2018**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As Contratações Diretas são realizadas em casos específicos previstos em lei, desta forma, a análise das variações quantitativas ocorridas no período depende de outros fatores, mas o percentual que as compras diretas representam em relação às licitações, pode representar um alerta para um possível uso excessivo deste dispositivo ou simplesmente representar a singularidade das necessidades de um órgão.

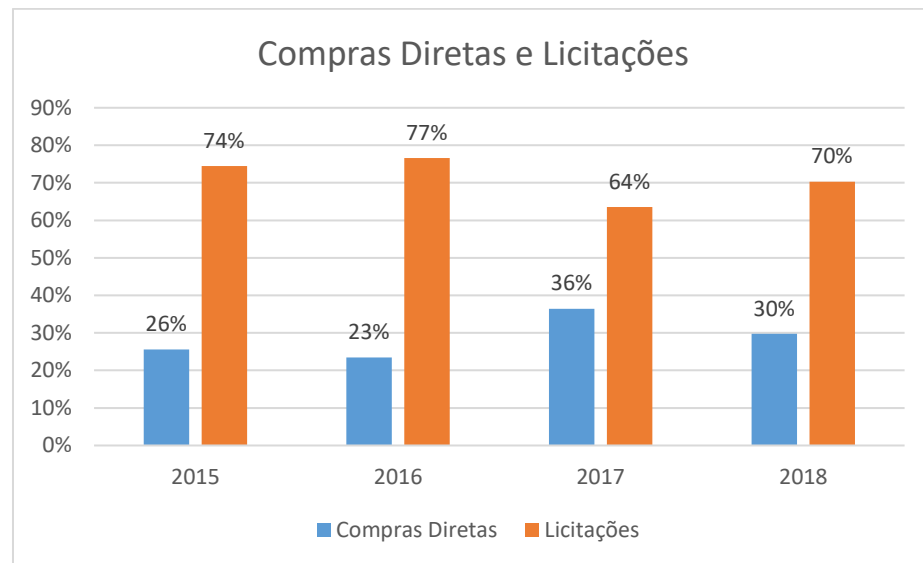
A partir do Quadro 18, que mostra a quantidade de licitações homologadas, por modalidade, entre os exercícios de 2015 a 2018, podemos ter uma visão do quanto as compras diretas e as licitações representam para o processo de contratação, expressa no Gráfico 3.

**Quadro 18 – Licitações Homologadas de 2015 a 2018**

Modalidade/Ano	2015	2016	2017	2018
Carta Convite	0	0	0	0
Concorrência	1	0	0	1
Pregão Eletrônico	52	73	57	66
Pregão Presencial	11	9	11	11
Tomada de Preço	3	3	0	0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>85</b>	<b>68</b>	<b>78</b>

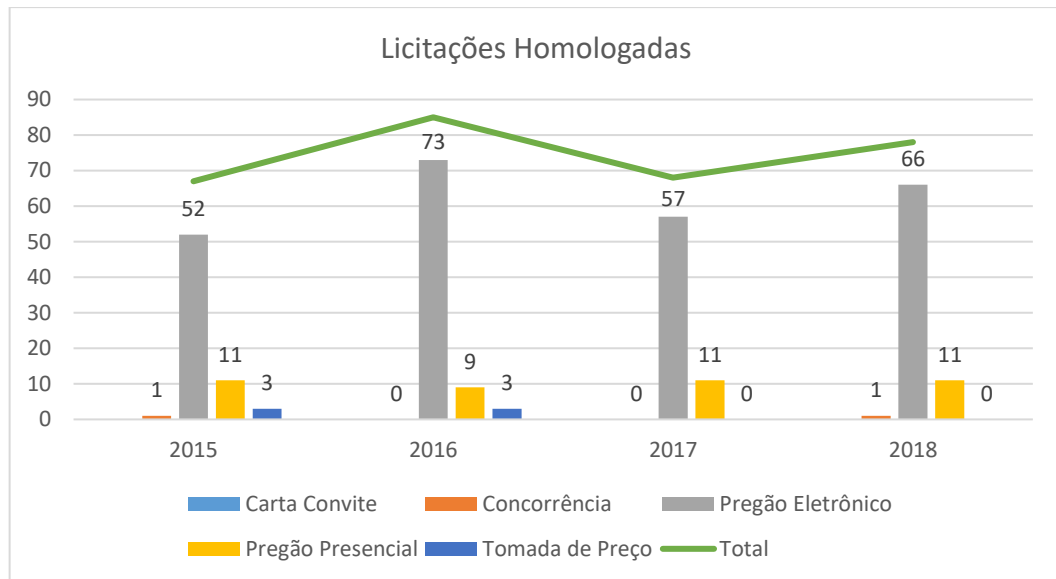
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Gráfico 4 mostra o percentual que as contratações diretas representam no processo de contratações, considerando que a regra geral é licitar, pode parecer um valor alto, contudo a maioria dos processos de dispensa e inexigibilidade efetivados pela UEPB, tem objetos específicos como: adquirir equipamentos e serviços complexos para atender a projetos de convênios federais, locação de imóveis e fornecimento de energia elétrica.

**Gráfico 4 – Compras Direta e Licitações Homologadas**

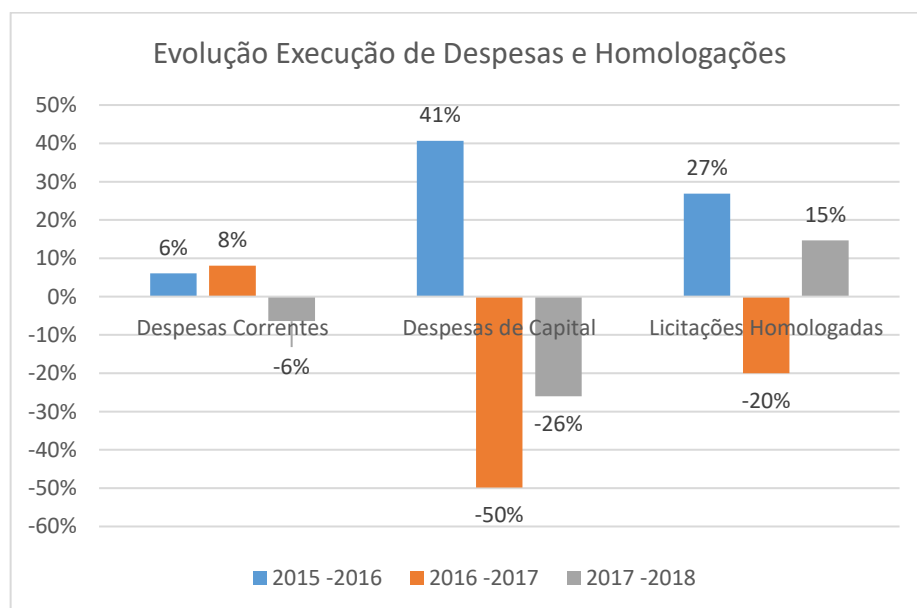
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No caso das licitações, o Gráfico 5 mostra a quantidade de homologações realizadas durante os exercícios de 2015 a 2018.

**Gráfico 5 – Licitações Homologadas de 2015 a 2018**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se com o Gráfico 5 um aumento do quantitativo de licitações homologadas de 2015 para 2016, uma queda em 2017 e volta a ter um leve crescimento em 2018. Comparando o percentual de alteração dos valores gastos na execução de despesas, correntes e de capital, com o quantitativo de licitações homologadas, percebe-se que a maior variação percentual está relacionada a despesas de capital, conforme expressa o Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Evolução da Execução de Despesa e Homologações**

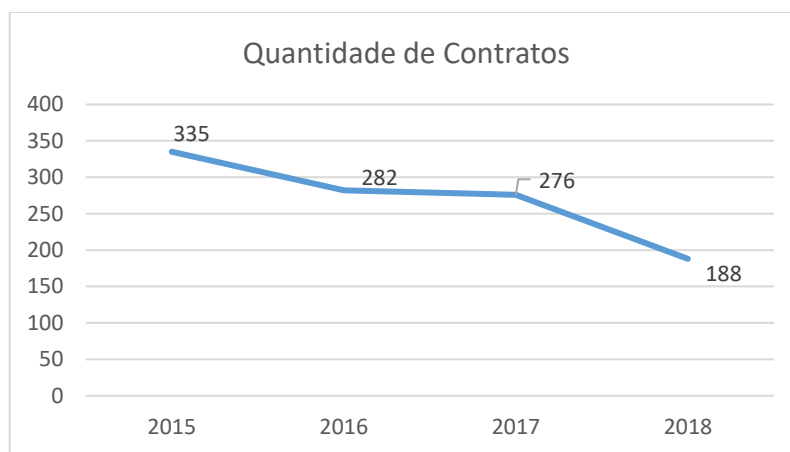
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A redução de despesas de investimento é um dos sintomas das restrições orçamentárias da instituição, que possui muitas demandas reprimidas de infraestrutura e equipamentos. A variação menos expressiva da execução de despesas correntes remete à dificuldade de redução de gastos essenciais para a manutenção dos serviços institucionais.

A quantidade de licitações homologadas pode ser afetada pelo volume de execução de despesas, mas não é o único fator de interferência. Pode haver poucas licitações em um ano, mas de valores altos, ou o contrário pode ocorrer. A maioria das licitações realizadas na UEPB utilizam o sistema de registro de preço, ou seja, há uma estimativa de demanda que é licitada, mas não necessariamente será contratada imediatamente ou em sua totalidade. Enquanto a Ata de Registro de Preço tiver validade, poderão ser realizadas contratações até o limite licitado, podendo também os contratos sofrerem aditivos de valor, observados os critérios legais.

As licitações podem gerar vários, contratos, seja por motivos de contratações parceladas de uma Ata de Registro de Preço, ou pelo certame ter vários vencedores, fornecedores de lotes distintos. Sendo assim, o Gráfico 7 e o Quadro 19, mostram o quantitativo de contratos firmados durante os exercícios de 2015 a 2018, incluindo também os contratos que foram substituídos por notas de empenho, conforme permite o § 4º Art. 62 da Lei nº 8.666/93, segundo Brasil (1993). O Gráfico 7 demonstra sucessivas quedas no número de contratações ao longo dos anos.

**Gráfico 7 – Contratos firmados de 2015 a 2018**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O quantitativo de contratações dividido por modalidade de licitação está expresso no Quadro 19. O pregão eletrônico é a modalidade mais utilizada, além de ter procedimentos mais simplificados que a concorrência e a tomada de preço, pode oportunizar uma quantidade maior

de licitantes, estimulando a disputa, o que não ocorre nos casos de carta convite e pregões presenciais que ficam mais restritos a fornecedores locais.

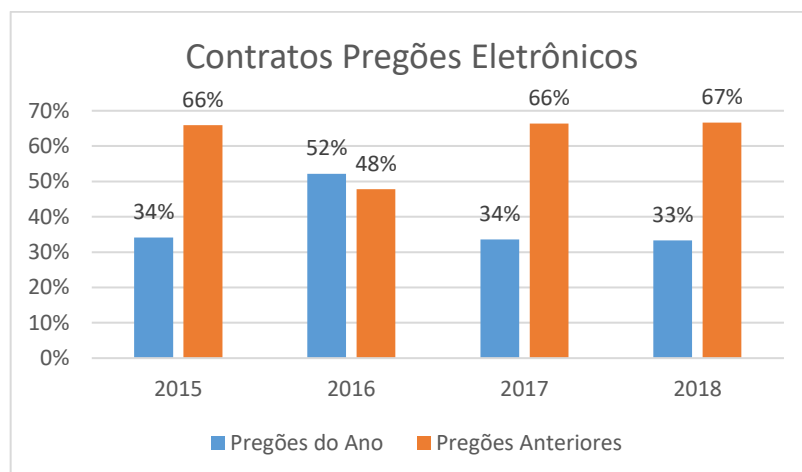
### Quadro 19 – Contratos firmados de 2015 a 2018

Contratos por Modalidade/Ano	2015	2016	2017	2018
Carta Convite do Ano	0	0	0	0
Carta Convite de Anos Anteriores	1	0	0	0
Concorrência do Ano	0	0	0	0
Concorrência de Anos Anteriores	1	3	0	0
Pregão Eletrônico do Ano	102	133	86	56
Pregão Eletrônico de Anos Anteriores	197	122	170	112
Pregão Presencial do Ano	17	16	5	13
Pregão Presencial de Anos Anteriores	9	3	11	5
Tomada de Preço do Ano	0	3	0	0
Tomada de Preço de Anos Anteriores	3	0	1	0
Adesão	5	2	3	2
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>282</b>	<b>276</b>	<b>188</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 19 também pode ser observada uma separação de quantitativo de contratações derivadas de licitações pertencentes ao mesmo exercício financeiro do contrato e de licitações vigentes de anos anteriores. Partindo da análise dos pregões eletrônicos, por serem os mais utilizados, percebe-se que, com exceção de 2016, em todos os anos o maior número de contratos é originário de pregões de anos anteriores, é o que mostra o Gráfico 8. Na análise do subprocesso de planejamento este fato será melhor discutido.

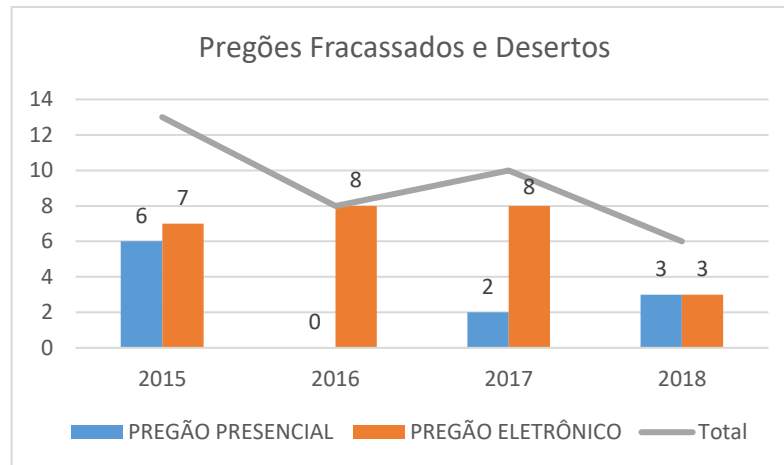
### Gráfico 8 – Contratos de Pregões Eletrônicos



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O pregão, sendo a modalidade mais utilizada para a realização das contratações na UEPB, também é a que representa todo o quantitativo das licitações declaradas fracassadas ou desertas, disposto no Gráfico 9.

**Gráfico 9 – Pregões Fracassados e Desertos**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A licitação é declarada fracassada quando na disputa não há propostas vencedoras para o fornecimento do objeto licitado, ou os preços ofertados não estão de acordo com o mapa de preço de mercado ou pelas especificações do material ou serviço não estarem de acordo com o Edital. No caso de licitação deserta, não aparecem interessados para fornecimento de propostas.

O Quadro 20 mostra o quantitativo de licitações fracassadas e desertas separadamente e quantas tentativas foram realizadas na intenção de conseguir concluir o processo com sucesso.

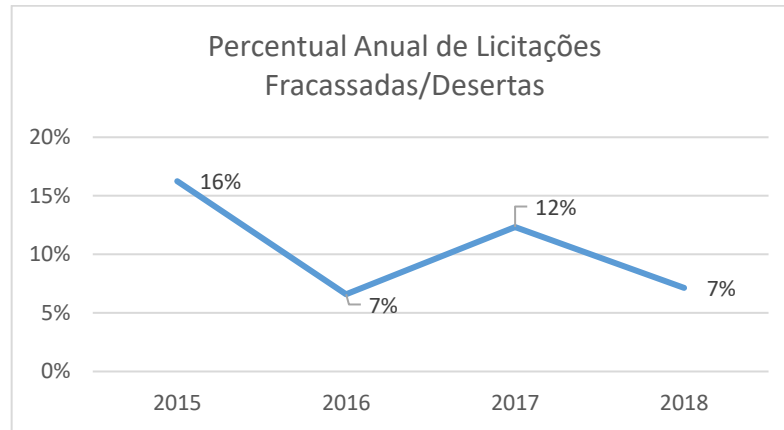
**Quadro 20 – Ocorrência de Licitações Fracassadas e Desertas**

OCORRÊNCIA	2015	2016	2017	2018
Deserto	1	1	0	0
Fracassado	3	5	6	4
Deserto 2 vezes	8	0	4	1
1ª Deserta 2ª Fracassada	1	0	0	0
1ª Deserta 2ª Homologado Total	0	0	0	1
1ª Fracassado 2ª Homologado Total	0	1	0	0
1ª Fracassado 2ª Homologado Parcial	0	1	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O percentual que representa as licitações fracassadas e desertas comparadas ao total de processos abertos está representado no Gráfico 10.

**Gráfico 10 – Percentual Anual de Licitações Fracassadas/Desertas**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O percentual pode a princípio não parecer tão alto, contudo, se forem analisados os custos e o tempo que são dispendidos para execução deste tipo de processo, além da demora no atendimento às necessidades institucionais de bens e serviços, podemos considerar que é um quantitativo elevado de licitações falhas. A seguir, as causas deste e de outros problemas relacionados ao processo de contratação de bens e serviços são discutidas.

#### **4.5 Dados Coletados com as Entrevistas**

Os dados obtidos com as entrevistas são apresentados através de três grupos de perguntas. O primeiro se refere ao perfil dos entrevistados, no segundo grupo estão relacionadas as questões referentes às atribuições e competências dos setores e, por último, são analisadas as atividades do processo de GI presentes no processo de aquisição de bens e serviços de acordo com as respostas dos servidores entrevistados.

##### **4.5.1 Perfil dos Entrevistados**

Todas as pessoas entrevistadas ocupam funções importantes dentro do processo de contratação de bens e serviços. Todos os servidores pertencem ao quadro efetivo da instituição, com exceção do setor de licitação, conforme expressa o Quadro 21.

**Quadro 21 – Setores, Cargos e Funções dos Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Cargo Efetivo</b>	<b>Função</b>	<b>Cargo Comissionado</b>
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	08/01/2019	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo	Assessora Administrativa III (Chefe Adjunto)
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	08/01/2019	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo	Assessor Administrativo II (Chefe do Setor)
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	08/01/2019	Técnico Administrativo	Contador	Pró-Reitora
(D) PROFIN - Tesouraria	08/01/2019	Técnico Administrativo	Técnico de Contabilidade	Assessor Administrativo III
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	17/09/2018	Professor	Professor Doutor	Assessor de Pró-Reitoria (Chefe do Setor)
(F) PROAD - Setor de Licitação	29/01/2019		Assessor de Pró-Reitoria	Assessora de Pró-Reitoria (Apoio de Pregoeiro)
(G) PROPLAN - Transparência	29/01/2019	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo	Assessor Administrativo III
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	30/01/2019	Técnico Administrativo	Economista	Pró-Reitora Adjunta
(I) PROAD - Setor de Almoxarifado Central	12/02/2019	Técnico Administrativo	Almoxarife	Diretor do Setor de Compras e Materiais
(J) CTIC - Coordenação	15/02/2019	Técnico Administrativo	Técnico em Informática	Coordenador da Central de Informática
(K) PROAD - Secretaria Gabinete Pró-Reitoria	22/02/2019	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo	Secretária
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	22/02/2019	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo	Diretora do Setor de Patrimônio

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As informações relativas ao cargo comissionado foram extraídas do portal da transparência, posto que os entrevistados que ocupam funções de assessoria, na verdade, representam os chefes de setores que não são formalmente constituídos no organograma institucional, por essa razão são dadas gratificações de assessoria para que eles se responsabilizem pelos setores, considerando que não existe a função de chefia dos locais. Diferentemente das funções de pró-reitores, pró-reitores adjuntos, diretor do setor de compras e materiais, diretor do setor de patrimônio e coordenador da central de informática, funções formalmente constituídas.

Apesar de existirem as funções de Diretor do Setor de Compras e Materiais e Coordenador da Central de Informática, os setores funcionam com as nomenclaturas de Almoxarifado Central e Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC). Todos os demais setores funcionam utilizando a nomenclatura estabelecida no Quadro 21.

Os servidores em sua maioria possuem formação superior e em áreas bastante relevantes para o processo de contratação como Administração, Ciências Contábeis, Economia e Direito, como mostra o Quadro 22.



**Quadro 22 – Formação dos Entrevistados e Tempo na Instituição**

<b>Entrevistado</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na UEPB</b>	<b>Tempo no Cargo/ Função Atual</b>
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Bacharel em Direito (Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes)	6 anos	1 ano e 4 meses
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	Bacharel em Administração	10 anos	3 anos
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Bacharel em Ciências Contábeis (Mestre em Desenvolvimento Regional)	11 anos	6 anos
(D) PROFIN - Tesouraria	Bacharel em Ciências Contábeis	11 anos	11 anos
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Doutorado em Engenharia Agrícola	31 anos	15 anos
(F) PROAD - Setor de Licitação	Bacharel em Matemática.	10 anos	10 anos
(G) PROPLAN - Transparência	Bacharel em Administração	6 anos	6 anos
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	Bacharel em Economia	11 anos	4 anos
(I) PROAD - Setor de Almoarifado Central	Bacharel em Contabilidade	6 anos	10 meses
(J) CTIC - Coordenação	Bacharel em Administração	11 anos	6 anos
(K) PROAD - Secretaria Gabinete Pró-Reitoria	Bacharel em Administração Especialista em Administração Pública.	10 anos	9 anos
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	Técnico	31 anos	13 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 22 também retrata que a maioria entrevistados trabalham na UEPB há mais de seis anos e exercem há bastante tempo as funções atuais. A relativa estabilidade dos servidores não é a mesma se forem analisados os setores. Contratos e convênios foi criado em 2007 como um único setor, foi separado em dois setores no ano de 2014, unificando-se novamente há pouco mais de um ano. O setor de serviços já pertenceu ao setor de patrimônio, já foi um setor único e agora suas funções são exercidas junto ao setor de compras. Sendo assim, é importante que o processo tenha claramente definidas suas atividades, para que sejam executadas independentemente da configuração dos setores e para que os sistemas de informação consigam criar um fluxo lógico e estável.

#### **4.5.2 Atribuições e Competências dos Setores**

As atribuições e competências dos setores são descritas na ordem em que as atividades do processo de contratação devem ocorrer. Servidores pertencentes a Procuradoria Geral e ao Gabinete da Reitoria não foram entrevistados, por executarem atividades dentro do processo que não exigem um dispêndio de tempo muito grande se comparadas as outras. Os setores que

não participam diretamente das atividades do processo de contratação apresentam-se por último.

O gabinete da PROAD tem o apoio de sua secretaria para o desenvolvimento das atividades de competência do setor. A secretária, entrevistada “K”, relatou que o setor é a porta de entrada de tudo que envolve a parte administrativa da universidade. Especificamente sobre o processo de aquisição de bens e serviços, a entrevistada disse que anteriormente todo pedido de compra e serviço gerava automaticamente um processo.

Hoje, devido aos cortes orçamentários e a uma triagem que a chefia resolveu fazer, o memorando de solicitação de bens e serviços é analisado pela PROAD antes de ser encaminhado para o setor de protocolo abrir processo. A análise considera a chance de o material ser comprado (questões orçamentárias) e a forma em que o material será comprado (individualmente ou anexado a outro pedido). As questões orçamentárias são analisadas com base em informações solicitadas à PROPLAN.

A servidora também afirmou que é de competência da secretaria gerenciar alguns contratos de serviços com entrega parcelada como: fornecimento de gás butano, *coffee break* e camisetas para eventos, confecção de carimbos, dentre outros. O pedido de material ou serviço que já estiver contratado é analisado e encaminhado para a empresa fornecedora atender à solicitação. Os pedidos que necessitam de contratação e que passaram pela triagem da PROAD, são remetidos ao Setor de Compras e Serviços que tem a função de realizar a pesquisa de preço de mercado, conforme relata o entrevistado “B”.

O Setor de Licitação tem a responsabilidade de realizar os procedimentos licitatórios, enquanto a PROFIN libera orçamento para as aquisições de bens e serviços, vincula à fonte orçamentária dos recursos, efetua empenhos e pagamentos, segundo as entrevistadas “F” e “C”, respectivamente.

Os entrevistados “A” e “E”, que trabalham no Setor de Contratos e Convênios, afirmam que a função do setor é formalizar processos de Inexigibilidade e Dispensa de Licitação, nomeação de fiscais, celebração e gestão de contratos, acompanhamento de pagamento e entrega de materiais junto aos setores de Almojarifado e Patrimônio.

O Almojarifado Central, segundo o entrevistado “I”, efetua o recebimento, armazenamento e expedição de materiais de consumo, diferente do Setor de Patrimônio que é responsável pelos bens permanentes, recebe e distribui, ficando também com a guarda de bens inservíveis, é o que afirma a entrevistada “L”.

A última atividade do processo de contratação é o pagamento, a Tesouraria, disse o entrevistado “D”, tem como função, a análise do processo para empenho, liquidação (apenas

serviços) e pagamento. A liquidação de material de consumo é feita pelo almoxarifado e, se for material permanente, é feita pelo patrimônio.

Finalizada a relação dos setores que trabalham diretamente no processo de contratação de bens e serviços, apresentam-se as atribuições de setores como a PROPLAN, A Transparência e a CTIC, que utilizam informações produzidas pelos demais setores descritos. A PROPLAN, afirma a entrevistada “H”, divide-se em três setores:

- Setor de Gestão Orçamentária e Planejamento: realiza diagnósticos, que servem para planejar as atividades; responsável pela elaboração, execução e acompanhamento orçamentário e captação de demandas; composto por duas partes, despesas de pessoal (projeções e análises de custos com professores, futuramente pretende analisar também as despesas relativas aos técnicos) e despesas com aquisição de bens, serviços e obras;

- Setor de Transparência e Controle de Dados Institucionais: centraliza a captação de dados institucionais para serem disponibilizados no portal da transparência: dados orçamentários, acadêmicos, institucionais. Também dados para uso nas análises internas da PROPLAN. O entrevistado “G” complementa que, além de alimentar o portal da transparência e realizar a atualização dos dados institucionais, o setor também responde aos pedidos de informação feitos através do SIC;

- Setor de Captação de Recursos e Projetos: captação de editais que possam trazer recurso para a UEPB, deixando a disposição da comunidade universitária para elaboração de projetos, presta suporte na elaboração destes projetos, auxilia professores, cadastra nos sistemas necessários, Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV) e outros, auxilia também na elaboração de projetos internos da PROPLAN.

Além da PROPLAN, o CTIC foi entrevistado, considerando que o setor desenvolve sistemas de informação para os diversos setores da UEPB, e também, afirma o entrevistado “J”, realiza as solicitações de aquisição e especificações de materiais de tecnologia de informação.

O segundo questionamento feito na entrevista, relacionado a atribuições e competências, foi como as atividades são desenvolvidas nos setores, a partir das respostas dos entrevistados, construiu-se o Quadro 23.

### Quadro 23 – Forma de Execução das Atividades

Entrevistado	Forma de Execução das Atividades
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Sistemas externos da Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB) e Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB), planilhas, <i>checklists</i> .
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	Formulário de pesquisa de preço é enviado por <i>e-mail</i> ; Sistema interno para emissão de ordem de compra; Ordens de serviço são feitas em editor de texto; Planilha em Excel para controle das compras diretas; Sistema de banco de preço (fornecido por uma empresa contratada) para consulta de preço.
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Sistema de Administração Financeira de Governo do Estado (SIAF), para emissão de relatórios contábeis, demais relatórios são emitidos em planilhas. Memorando para recebimento de solicitando reserva orçamentária; Solicitação de empenho recebida por processo físico.
(D) PROFIN - Tesouraria	Todas a atividades são executadas por meio de planilhas, o único sistema é o SIAF (Utilizado para o empenho, liquidação e pagamento). <i>E-mails</i> para enviar a nota de empenho para o fornecedor e para os setores de patrimônio e almoxarifado. Todos os processos físicos encaminhados para a PROFIN passam pela tesouraria.
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Planilhas (controle interno), sistema (externo), <i>e-mail</i> , formulários e documentos manuscritos (Processos físicos).
(F) PROAD - Setor de Licitação	Sistemas externos para realização de Pregões Eletrônicos. <i>E-mail</i> (para agilizar os processos) e documentação física (processos). Sistema da CGE/PB, TCE/PB e SICONV para fechamento das licitações. Relatórios que o TCE/PB solicita anualmente e relatório quinzenal que é encaminhado à PROAD.
(G) PROPLAN – Transparência	SIC; Portal da Transparência onde são dispostos os arquivos de informações fornecidos pelos setores.
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	Planilhas e SIAF.
(I) PROAD - Setor de Almoxarifado Central	Dois sistemas, o SISADMIN e o Sistema de Gestão de Bens Públicos (SIGBP) para lançamento das notas fiscais.
(J) CTIC - Coordenação	Processo físico. Sistemas, planilhas, <i>e-mail</i> .
(K) PROAD - Gabinete Pró-Reitoria (Secretaria)	Memorando, sistema, processo físico, <i>e-mail</i> (para comunicação com empresas já contratadas).
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	Sistemas, planilhas, processos físicos, <i>e-mail</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conclui-se com o Quadro 23 que a maioria das atividades desenvolvidas nos setores são executadas através de processos em papel, planilhas, *e-mail* e sistemas fornecidos, ou não, pela UEPB. Alguns sistemas fornecidos por outros órgãos são de uso obrigatório, como por exemplo: os sistemas de Contratos e Licitações da CGE/PB; o sistema Tramita do TCE/PB; o SIAF e o SIGBP do Governo do Estado e o SICONV do Governo Federal. O Comprasnet disponibilizado pelo Governo Federal e o Licitações-e do Banco do Brasil, servem para a realização dos pregões eletrônicos, são utilizados pelo setor de licitação da UEPB por serem sistemas confiáveis e sem custos para a instituição.

O único sistema oriundo da UEPB citado pelos entrevistados é o SISADMIN, que é utilizado para circulação de memorandos digitais, recebimento de memorandos para abertura de processos físicos, tramitação de processos físicos, controle de almoxarifado e patrimônio. O setor de almoxarifado afirma ainda utilizar o SISADMIN para entradas e saídas de mercadorias,

posto que o sistema também recebe pedidos de material de expediente, conforme calendário pré-estabelecido, para distribuição mensal nos diversos setores solicitantes. Em virtude da exigência do uso do SIGBP o setor de Patrimônio não utiliza o SISADMIN para controle patrimonial, pois, diferentemente do almoxarifado, o material é destinado para o setor solicitante assim que é recebido pelo fornecedor e liberado após o tombamento.

O módulo do SISADMIN destinado ao setor de Compras e Serviços, segundo o servidor entrevistado “B”, é utilizado para emitir ordens de compra e para consultar empresas que já forneceram produtos à UEPB, no entanto, apenas existem no cadastro do sistema os fornecedores de produtos adquiridos através das ordens de compra. Todas as outras pesquisas de mercado feitas a outros fornecedores e referentes a serviços não são registradas no SISADMIN.

A entrevistada “H” da PROPLAN afirmou que estão tentando automatizar as atividades para diminuir falhas, mas ainda não conseguiram muitas coisas. O setor de gestão orçamentária tem um assessor que tem conhecimentos avançados na área de informática e desenvolve planilhas que auxiliam bastante na execução das atividades de controle e servem de modelo para criação de futuros sistemas.

O único sistema informatizado da PROPLAN era relacionado ao acompanhamento de atividades do corpo docente, não estando mais em funcionamento devido à necessidade de correções. O sistema denominado de C3PO tinha sua base de dados captada dos sistemas da PROGRAD, que precisaram passar por alterações, dessa forma, o C3PO tem que ser readaptado para voltar a ser utilizado e aguarda a disponibilidade dos analistas de sistemas da CTIC.

O entrevistado “G” do setor de transparência afirma que “[...] uma das necessidades que precisa melhorar no portal da transparência é automatizar as informações que já são publicadas [...]”. O servidor não acha adequada a forma como as informações são dispostas no portal, a maioria são documentos em formato PDF, planilhas e apresentações.

No geral, fica evidente a necessidade de melhoria dos sistemas internos da instituição. O controle das informações geradas com a execução das atividades nos setores parece disperso, relatórios gerados por sistemas externos geralmente evidenciam as informações que interessam ao órgão originário do sistema e nem sempre são suficientes para uma avaliação gerencial eficaz do setor executor. Os relatórios produzidos nos setores são elaborados, em sua maioria, através de planilhas, ficando muito vulneráveis a erros ou omissões de informações. A forma de execução das atividades dos setores também demonstra uma ausência de integração dos sistemas, podendo dificultar a captação de dados suficientes para gerar informações confiáveis.

Ao contrário dos sistemas internos que são insuficientes, segundo a maioria dos entrevistados, a quantidade de pessoas que trabalham nos setores é suficiente e todas são qualificadas, conforme demonstra o Quadro 24.

**Quadro 24 – Quantidade, Qualificação e Treinamento do Pessoal**

Sector	Quantidade de pessoas (Segundo os Entrevistados)	Pessoal Qualificado?	Pessoal treinado para desenvolver suas atividades?	Deficiência de Qualificação/ Outros Setores?
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	8 pessoas (suficiente)	Sim	Não	Sim
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	7 pessoas (suficiente)	Sim	Não	Não
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Aproximadamente 30 pessoas (suficiente)	Sim	Sim	Sim
(D) PROFIN - Tesouraria	10 pessoas (suficiente)	Sim	Sim	Sim
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Suficiente	Sim	Sim	Sim
(F) PROAD - Setor de Licitação	4 pregoeiros, 2 apoios e o presidente (suficiente)	Sim	Não	Sim
(G) PROPLAN - Transparência	1 pessoa (suficiente)	Sim	Sim	Sim
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	7 pessoas (relativamente suficiente)	Sim	Sim	Não
(I) PROAD - Setor de Almoarifado Central	5 pessoas (relativamente suficiente)	Sim	Sim	Sim
(J) CTIC - Coordenação	Insuficiente	Sim	Sim	Não
(K) PROAD - Gabinete Pró-Reitoria (Secretaria)	3 pessoas (suficiente)	Sim	Não	Sim
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	5 pessoas (insuficiente) Precisa de mais 2	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O setor transparência, apesar de ter apenas um servidor, acha que é suficiente o quantitativo, pois reforça que, quando há necessidade de informações, os setores que geram essas informações são requisitados por meio de memorando, e esta dinâmica funciona tranquilamente. A PROPLAN também concorda que a quantidade de pessoas existentes nos setores da pró-reitoria, incluindo a transparência, é suficiente para atender às demandas existentes, mas pra expandir as atividades e melhorar a eficiência dos setores seriam necessários mais servidores.

As pessoas que trabalham como almoxarifes são suficientes para o recebimento, armazenamento e expedição de materiais no Almoarifado Central. O diretor do setor afirmou que ainda aguarda ser nomeado um almoxarife aprovado no último concurso. A insuficiência

do setor, segundo o entrevistado “I”, é relativa a auxiliares de almoxarifado, pessoas para carga e descarga de produtos.

Os entrevistados “A”, “B” e “K” consideraram que os servidores não são treinados, embora tenham afirmado que o treinamento é feito no decorrer da execução das atividades, diferentemente do entrevistado “E”, que reconhece a validade do treinamento feito no dia a dia do setor.

O entrevistado “G” afirma que houve uma melhora na qualificação e treinamento dos servidores pertencentes aos setores que fornecem as informações para a transparência institucional, segundo ele:

Quando a gente requer informações de outro setor, hoje está um pouco melhor. As pessoas já estão se habituando a fornecer informações, mas ainda há deficiências em preparar os documentos no tempo que é necessário. Ainda há algumas dificuldades quando a gente requer dos setores [...] no geral o pessoal ainda está se acostumando com o tema de acesso à informação e transparência pública.

A licitação evidencia a importância da participação dos servidores em cursos e congressos e afirma que faz quatro anos que ninguém recebe treinamento desse tipo, por outro lado, a PROPLAN sempre incentiva a participação de servidores em cursos, principalmente os oferecidos pelo Governo do Estado, assim como a CTIC, que encaminha seus servidores para treinamentos especializados.

No Almoxarifado Central foi criada uma apostila para orientação de novos servidores, facilitando o treinamento, sendo assim, segundo o entrevistado “I”, apesar de não ser exigido um treinamento ou curso específico para exercer a função de almoxarife na UEPB, todos conseguem executar as atividades sem problemas.

A entrevistada “K”, embora considere que o pessoal é qualificado, afirma que a capacitação e o treinamento para as atividades específicas são feitos pelos próprios colegas, tornando a emissão de conhecimento mais pessoal do que técnica e sugere a criação de uma cartilha.

Os entrevistados indicaram os setores que trabalham com o processo de contratação de bens e serviços que consideram mais carentes de qualificação, todos os setores foram citados. A entrevistada “A” afirma que os setores inter-relacionados ao processo não tem conhecimento das atividades necessárias à formalização das contratações, das exigências dos órgãos externos e dos prazos necessários.

Os setores que solicitam as aquisições de bens e serviços deveriam ser qualificados e treinados para elaboração dos Termos de Referência, segundo a entrevistada “F”, os solicitantes

geralmente não justificam a necessidade do material ou fazem justificativas inconsistentes, forçando o setor de Licitação a redigir uma justificativa coerente para o Termo de Referência. A grande quantidade de setores solicitantes e a rotatividade de servidores dificultam a promoção de um treinamento contínuo dos envolvidos nos pedidos de bens e serviços, prejudicando a qualidade dos Termos de Referência.

A assessora da licitação afirmou que o único setor que realmente faz o Termo de Referência sem falhas é a CTIC. O coordenador do CTIC chegou a pensar em enviar um de seus servidores para um treinamento de formação de pregoeiro, não para atuar como tal, mas para ter todo o conhecimento do processo de aquisição fornecendo o suporte necessário para melhorar o processo de aquisições de materiais e serviços de tecnologia.

A parte inicial do processo também foi destacada pela entrevistada “K”, quando afirmou que falta pessoal treinado e especializado no tipo de material a ser solicitado, para fazer uma triagem das especificações antes dos pedidos cheguem ao Setor de Compras e Serviços.

Ainda referente à questão de qualificação, o entrevistado “I” destaca que poderia ser mais produtivo para a universidade, colocar a frente dos setores pessoal com conhecimento de administração. As capacitações que ocorrem a cada 5 anos, previstas no Plano de Cargo Carreira e Remuneração (PCCR) dos servidores, deveriam ser focadas nas atividades institucionais específicas, afirma o entrevistado “I”.

No geral, os servidores entrevistados consideram seus colegas qualificados e todos apoiam um programa de treinamento contínuo. A grande quantidade de novos servidores nomeados em 2018, as especificidades e alterações das legislações que envolvem o processo de contratação públicas e as atualizações tecnológicas constantes reforçam a necessidade de treinamentos regulares.

Além da boa qualificação de seus profissionais, os recursos materiais disponíveis para o desenvolvimento das atividades institucionais, segundo os entrevistados, na maioria dos setores são adequados e suficientes. As reclamações de alguns setores como Compras e Serviços, PROFIN (Gabinete e Tesouraria), Almoxarifado Central e Patrimônio estão relacionadas ao espaço físico pequeno.

A quantidade de computadores é insuficiente na visão da PROFIN (Gabinete e Tesouraria). O Setor de Licitação alerta para a importância da troca de computadores a cada cinco anos pelo menos, período em que “[...] os computadores já vão ficando obsoletos para a realidade dos sistemas que a gente trabalha”, afirmou a entrevistada “F”. A ausência de sistemas para consolidar as informações é a principal demanda dos setores de Transparência e Contratos e Convênios.



Nos últimos sete anos, houve uma melhoria da estrutura física e aquisição de mobiliário para a CTIC. Os computadores sempre são trocados quando há necessidade. Há um remanejamento de máquinas para setores que não exijam equipamentos de grande capacidade operacional.

O coordenador afirma que o datacenter necessita de mais recursos como: gerador; sala climatizada com equipamentos corretos e troca de equipamentos a cada quatro anos, para garantir a confiabilidade, considerando que o período de troca recomendável dos equipamentos é de cinco anos. Todos os dados institucionais são salvos no datacenter e há um *site* no Centro de Ciências Jurídicas, onde é feito um *backup* dos dados, local que também necessita manutenção.

O investimento é muito grande, o trabalho é feito de forma improvisada, pois não há recurso suficientes para aquisição de tudo o que é necessário, segundo o entrevistado, apontando outro problema ao relatar que: “[...] nós fizemos uma licitação, fizemos a contratação, fizemos o empenho e a empresa não entregou o produto, que era o gerador, então nós tivemos que voltar e fazer todo o procedimento novamente [...]”. O coordenador complementa que essas questões demandam muito tempo, a licitação geralmente demora um ano, mas as aquisições por adesão a atas de registro de preço surgiram como uma alternativa vantajosa, tanto para agilizar o processo quanto para escolha de materiais de qualidade já licitados por outros órgãos.

A utilização de *software* livres na instituição e as parcerias com empresas para o fornecimento gratuito de alguns *software* pagos para uso de professores em sala de aula, são medidas adotadas pela CTIC com a intenção de economizar recursos para investimento nos equipamentos necessários à manutenção e modernização do setor.

A partir da análise dos dados descritos, até então, conclui-se que a UEPB necessita: melhorar seus sistemas operacionais, integrando-os, a fim de consolidar as informações geradas; ampliar a estrutura física de alguns setores e promover treinamento contínuo de seus servidores.

O próximo grupo de questões avalia o fluxo processual da GI dentro do processo de contratação de bens e serviços, dessa forma, podem ser identificados alguns gargalos informacionais que comprometem a qualidade e agilidade das contratações.

### 4.5.3 Atividades do Processo de Gestão da Informação

A seção 2 apresentou vários modelos processuais de GI, que serviram de base para a escolha das questões formuladas para captação de dados referentes às atividades de: Identificação das necessidades de informação; Aquisição/Coleta/Fontes; Organização, Classificação, Apresentação/Recursos; Armazenamento e Recuperação/Recursos; Desenvolvimento de Produtos e Serviços; Distribuição/Disseminação e Consumo/Usos.

As necessidades de informação dos setores relacionadas ao processo de contratação de bens e serviços estão dispostas no Quadro 25, segundo as respostas fornecidas pelos entrevistados.

**Quadro 25 – Identificação das Necessidades de Informação**

Setor	Necessidade de Informação
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Especificações do material ou serviço.
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	Especificação do produto ou serviços. No caso de produtos para conserto também é necessário o número do patrimônio.
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Dados de vencimento e saldo financeiro de contratos e convênios, fornecedor e dados orçamentários.
(D) PROFIN - Tesouraria	Dados do fornecedor. Compras diretas (inciso I e II do art. 24 da lei 8.666/93) com substituição de contrato por ordem de compra: pesquisa de preço datada e assinada, ordem de compra ou serviço. Licitações: validade do contrato.
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Pedidos dentro das especificações técnicas reais.
(F) PROAD - Setor de Licitação	Termo de Referência (Especificações) bem elaborado, mapa de preço bem elaborado.
(G) PROPLAN - Transparência	Informações orçamentárias, financeiras, acadêmicas, contratos, convênios.
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	Todas as informações institucionais precisam chegar até a PROLAN, por ser uma pró-reitoria que acompanha as atividades institucionais.
(I) PROAD - Setor de Almoxarifado Central	Informações de licitações, contratos, notas de empenho.
(J) CTIC - Coordenação	TI precisa saber o funcionamento das atividades e setores, para que desenvolva sistemas de informação eficazes e eficientes.
(K) PROAD - Gabinete Pró-Reitoria (Secretaria)	Detalhamento do item e a finalidade do uso. Especificações.
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	Ordens de compra, contratos e notas de empenho. Pedido, quantidade e locais de destino.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os entrevistados demonstraram ter conhecimento sobre as necessidades informacionais do setor relacionadas ao processo, mas não mencionaram todas as informações necessárias, que são melhor detalhadas mais adiante, com a análise dos subprocessos de planejamento, escolha do fornecedor e gestão do contrato. Quatro setores evidenciaram a necessidade de informações sobre especificações dos produtos e serviços, demonstrando a importância destas informações

que originam o processo de contratação. A insuficiência de especificações dos materiais e serviços a serem contratados compromete o processo como um todo e acarreta dificuldades e atrasos na execução das atividades de todos os setores.

Durante o questionamento feito sobre as necessidades de informações, alguns setores apontaram alguns problemas acarretados pela ausência ou insuficiência de informações necessárias para execução eficaz das atividades do processo de contratação, como é o caso da afirmação da entrevistada “A”:

[...] especificações do material ou do serviço em si, especialmente quando se trata de inexigibilidade ou de dispensa que os processos geralmente vêm bem incompletos, então a gente fica sem saber muito o detalhamento, isso já fez com que a gente comprasse um equipamento quando na verdade era pra comprar outro, um tipo de microscópio na realidade era outro tipo porque não veio discriminado bem.

O prazo de execução dos serviços, muitas vezes, não vem no processo e é uma informação importante para identificação de serviço contínuos, completa a entrevistada “A”.

Além das deficiências de informações relativas à especificação de materiais que afetam o Termo de Referência, segundo a entrevistada “F”, erros elementares são cometidos no mapa de preço, e atrapalham o processo de licitação, exemplo: solicitação de material feita em gramas e a pesquisa feita em mililitros.

Às vezes a própria servidora da licitação refazia as pesquisas de preço de mercado para não devolver o processo. Mapas com pesquisa de preço com embalagens de 200g e outra de 100g, não podem compor o preço para um item de 400g, mesmo que seja feita a proporção, posto que são embalagens distintas e o preço é diferenciado quando a compra é feita em maiores quantidades. O presidente da comissão de licitação, proibiu a entrevistada “F” de corrigir as inconsistências do mapa de preço, pediu para que todo processo com erros fosse devolvido para correção por parte do Setor de Compras e Serviços, que é o responsável pela informação.

Um problema que havia e que foi corrigido pelo Setor de Compras e Serviços, segundo a servidora da licitação, era a correção de especificações solicitadas por telefone e anotadas em grafite ao lado do pedido original. Agora, é solicitado um novo formulário preenchido com as informações corretas, mesmo assim a licitação ainda tem o trabalho de conferir se os dados das especificações constantes no formulário de solicitação, nas pesquisas de preço dos fornecedores e no mapa, são os mesmos.

A entrevistada “F” afirma que não deveria ter esse trabalho de conferência, pois o processo já deveria vir pronto para o setor de licitação com todas as informações corretas. Logicamente deve-se concordar que o processo deve chegar ao setor contendo as informações

corretas e suficientes para execução das atividades, mas isso não elimina a necessidade de conferência dos dados. A checagem das informações recebidas é uma forma de controle eficaz, considerando que por mais seguras e confiáveis que possam parecer, estão sujeitas a falhas de interpretação ou transcrição por parte das pessoas que as manipulam.

A entrevistada “F” relatou que, com relação aos mapas de preço e especificações de produtos, principalmente de laboratórios (substância químicas e reagentes), anteriormente o Setor de Compras e Serviços possuía uma servidora que entendia dos materiais, facilitando assim a montagem das especificações e a pesquisa de preço do produto realmente desejado. Um novo concurso foi realizado e a servidora que era temporária, saiu da instituição. A experiência positiva poderia ser continuada, os novos servidores concursados têm formações muito diversificadas, poderiam ser escolhidos e treinados servidores para se especializarem na pesquisa de preços por grupos de materiais.

O tempo de chegada da informação é um problema que às vezes ocorre com o Setor de Tesouraria, o entrevistado “D” reclama de processos encaminhados de última hora para serem empenhados, com contratos perto do vencimento e que não são alertados para esse fato pelos setores de origem. O grande volume de processos que circula no setor impede que se consiga analisar os processos no mesmo dia, sendo assim, o servidor que efetua o empenho recebe o processo após o prazo de vencimento do contrato, inviabilizando a execução da contratação. No caso em questão há uma falha na comunicação entre os setores, caso a PROAD entrasse em contato com a PROFIN para alertá-la sobre processos que por algum motivo específico têm prazo curto para execução, o problema seria evitado. Percebe-se a necessidade de treinar os servidores para o trabalho em equipe e para que possam visualizar o processo como um todo, melhorando e estimulando a comunicação entre os setores.

Os problemas apresentados pelos entrevistados de ausência ou insuficiência no recebimento de informações necessárias, na verdade podem ser decorrentes da forma como são coletadas as informações ou do nível de confiabilidade das fontes. As informações são coletadas pelo Setor de Contratos e Convênios nos processos (em papel), encaminhados pelo gabinete da PROAD, para realização de Contratações Diretas. Segundo a entrevistada “A”, as informações não estando completas, busca-se com os solicitantes, via *e-mail*, telefone ou memorando. O entrevistado “E” complementa que as fontes de informação do setor são o Setor de Compras e Serviços, o Setor de Licitação e os setores que solicitaram o material ou serviço.

As informações de compras chegam por processo físico, encaminhado pelo gabinete da PROAD, para o Setor de Compras e Serviços, já as informações para contratação de serviço

chegam por memorando eletrônico e o setor envia para o protocolo abrir processo se houver necessidade, afirma o entrevistado “B”.

A PROAD é a fonte de todas as informações relativas à contratação de bens e serviços encaminhadas por processo físico para a PROFIN, segundo os entrevistados “C” e “D”. A entrevistada “F”, da licitação, afirma que recebe as informações do gabinete da PROAD, do setor solicitante, da PROFIN (parte orçamentária) e do Setor de Contratos e Convênios (quando o pregão é para adquirir bens e serviços utilizando recursos de convênios).

A PROPLAN busca as informações necessárias a suas atividades principalmente com a PROAD, PROFIN, PROINFRA, PROGEP, PROGRAD, Biblioteca, PROEX, PRPGP. A entrevistada “H” afirma que procuram buscar informações em relatórios já elaborados pelos setores para análise e que o setor está tentando construir uma plataforma que capte dados de outros sistemas. Os relatórios emitidos pelo SIAF são importados para planilhas e constituem outra forma de captar informações utilizadas pelo setor. No caso da transparência, segundo o entrevistado “G”, as fontes de informação principais são a PROGEP, PROFIN, PROAD, PROGRAD e, em casos eventuais, Departamentos e Centros.

O Almoxarifado Central capta informações da PROFIN e do Setor de Contratos e Convênios, já o Patrimônio Do Setor de Compras e Serviços, da PROFIN e do Setor de Contratos e Convênios, o gabinete da PROAD recebe informações dos setores que utilizam os materiais e o CTIC capta informações por meio de memorando eletrônico, *e-mail* e processos, conforme dados coletados nas entrevistas.

Alguns setores não mencionaram todas as fontes utilizadas ou não apresentaram a forma de coleta, contudo, estas questões são complementadas quando os subprocessos de contratação forem analisados, juntamente com outros dados coletados na pesquisa documental. No que se refere à opinião dos entrevistados sobre a confiabilidade e suficiência das fontes, as respostas se apresentam no Quadro 26.

#### Quadro 26 – Fontes de Informação

	Fontes Internas	Fontes Externas
Confiáveis e Suficientes	9	4
Não Confiáveis e Insuficientes	2	5
Confiáveis e Insuficientes	1	2
Não Confiáveis e Suficientes	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As fontes internas existentes nos setores foram consideradas confiáveis e suficientes pela maioria dos entrevistados, contudo, a PROPLAN embora tenha considerado as fontes confiáveis, considerou que elas são insuficientes para ampliar as atividades do setor.

No caso do Almoxarifado Central o entrevistado considerou que as fontes eram confiáveis e suficientes, mas afirmou, na resposta da questão referente a necessidades de informação, que considera o sistema da UEPB utilizado pelo setor (SISADMIN) muito fraco na questão de relatórios.

Em se tratando das fontes externas ao setor, há uma heterogeneidade nas opiniões de confiabilidade e suficiências. O entrevistado “G” afirmou que considera as fontes confiáveis e suficientes, mas no início da entrevista, questionado sobre a necessidade de qualificação de profissionais envolvidos no processo de contratação, afirmou que “[...] às vezes as informações vêm incompletas, às vezes os formatos não ajudam muito, poderia ser melhor”.

O entrevistado “F” reclama da insuficiência e da não confiabilidade das informações recebidas, chegando a citar dois casos de processos que tiveram problemas relacionados a estes fatores. O primeiro caso, referente a informações incompletas, ocorreu quando o Setor de Compras e Serviços juntou três processos para que fosse gerada uma licitação, um referia-se a aquisição de um computador e três aparelhos de ar condicionado, com recursos remanescentes de um contrato firmado entre a UEPB e a Academia de Ensino da Polícia Civil do Estado da Paraíba (ACADEPOL), o outro foi aquisição de 15 computadores com recursos de multas arrecadados pela Biblioteca da UEPB e o terceiro processo não foi mencionado pela entrevistada “F”.

O processo da ACADEPOL não mencionava o saldo remanescente do contrato e o da Biblioteca continha a informação de que o saldo das multas arrecadas em 2017 era de R\$ 31.000,00 (trinta e um mil reais), sendo o valor da pesquisa de mercado dos computadores R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). A licitação, segundo a entrevistada “F”, ficou sem informações se era pra reduzir o quantitativo de computadores, ou se havia outra fonte de recursos a ser incluída para custear as despesas, como, por exemplo, as multas arrecadas em 2018. As decisões desta natureza devem ser tomadas antes do processo chegar ao setor de licitação, opina a entrevistada “F”.

A servidora complementa que o setor de licitação, geralmente, não devolve o processo, em casos de insuficiência de informações, ela se dirige aos setores correspondentes para coletar as informações, neste caso específico, PROFIN e Setor de Compras e Serviços.

O outro caso citado pela entrevistada referiu-se à confiabilidade das informações. A licitação teve que solicitar análise das informações constantes num processo de compra de um

gerador. O mapa de preço tinha uma pesquisa fornecida por uma empresa, e duas pesquisas fornecidas pelo Banco de Preços, ferramenta de consulta de atas de registro de preço de diversos órgãos públicos, disponibilizada por uma empresa que foi contratada pela UEPB para esta finalidade.

O setor de licitação entrou em contato como CTIC (setor solicitante) para verificar se as especificações constantes nas pesquisas eram as mesmas da solicitação, como as especificações técnicas do produto são extensas (6 páginas de termo de referência) e complexas, havia uma necessidade de comparação, até porque no Banco de Preços as especificações são resumidas, mas através da marca e do fornecedor, uma pessoa que entende do produto é capaz de comparar as informações.

O menor valor da pesquisa era de R\$ 84.000,00 (oitenta e quatro mil reais), o maior R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), a grande diferença de preços fez com que a entrevistada “F” desconfiasse da igualdade de especificações dos itens ofertados, deixando o processo licitatório sem parâmetro de preço confiável. Para diminuir o prejuízo lá na frente, o processo foi devolvido para averiguação, mas tem processos que não são devolvidos afirmou a entrevistada “F”. Alguns pregoeiros não confiam nas pesquisas de preço de mercado “[...] eles acham que essas pesquisas só de computador, o pessoal fica só ali na frente do computador, isso não é uma pesquisa real, e a maior prova é a quantidade de fracasso que está tendo nas licitações”, complementa a servidora.

A pró-reitora de planejamento acredita que, se a captação dos dados for feita por sistema automatizado e não planilhas e relatórios manuais, a informação seria mais confiável. As informações referentes a despesas com pessoal são mais confiáveis, as de aquisição de bens e serviços são mais vulneráveis, necessitando de conferência através de várias fontes, segundo a entrevistada “H”.

Apesar de achar as informações confiáveis, o entrevistado “I” acha que elas não são suficientes, e não são de fácil acesso. O servidor sugere que um banco de dados disponível para consulta de informações, sem que houvesse necessidade de solicitação ao setor de origem. A maioria das informações que o setor de Almoxarifado necessita, como Atas de Registro de Preço, Contratos e Notas de Empenho, está disponível na página da UEPB, na aba da transparência. O entrevistado “I” pode desconhecer essa fonte ou não achar de fácil manuseio, é uma questão a ser tratada com o Setor de Transparência.

Os entrevistados da PROPLAN e do Almoxarifado mencionaram sistemas e banco de dados como soluções para aumentar a disponibilidade e a confiabilidade das informações, mas o da CTIC alertou que além de erros que os usuários possam cometer, os sistemas podem não

estar preparados para receber um dado da forma como é inserido ou algum tipo de dado específico, porque hoje os processos da UEPB não estão definidos.

No que se refere ao tempo de aquisição de informações, seis entrevistados consideraram demoradas as respostas dos setores que solicitam os bens e serviços, quando requisitados para melhoria de especificações ou esclarecimentos sobre seus pedidos. O Setor de Contratos e Convênios afirmou não há como ficar acompanhando e cobrando as respostas devido ao fluxo intenso de processos que circula no setor. A secretaria da PROAD informou que, quando as especificações dos bens e serviços são bem elaboradas pelos solicitantes o processo flui rápido; quando ocorre o contrário, a tendência é que tudo vá dando errado no decorrer do fluxo processual. O setor de compras afirma que pedido realizado por departamento de curso é difícil de identificar a pessoa solicitante e a informação demora a chegar, o entrevistado “B” geralmente, na tentativa de agilizar o trâmite, solicita a informação por telefone ou *e-mail* e se demorar muito o processo é devolvido e às vezes não retorna mais ao setor. A situação relatada pelo Setor de Compras e Serviços levanta um questionamento que foi feito pelo Setor de tesouraria: Será que os setores precisam realmente de todos os bens e serviços solicitados?

A Tesouraria reclama da demora do retorno para pagamento dos processos empenhados, encaminhados para o Setor de Compras e Serviços. Os processos de Contratação Direta (baseadas nos incisos I e II do Art. 24 da Lei nº 8.666/93), em que o contrato seja substituído por ordem de compra ou serviço, após empenhados, são encaminhados para o Setor de Compras e Serviços enviar para a empresa a nota de empenho. O material ou serviço é fornecido pela empresa e a Tesouraria recebe novamente o processo com a nota fiscal para pagamento. Diferentemente do que ocorre com as Licitações, cujas notas de empenho são encaminhadas por e-mail, para o fornecedor pela própria Tesouraria (com cópia para Almoxarifado e Patrimônio).

Às vezes, segundo o entrevistado “D”, a Tesouraria entra em contato com o fornecedor quando a nota de empenho está muito antiga e o processo não retornou para pagamento ou cancelamento. Acontece casos, afirma o servidor, em que o fornecedor não recebeu o empenho, que acaba sendo cancelado devido ao preço do material ou serviço não ser mais o mesmo. Em outras situações, as empresas já tinham fornecido o bem ou serviço e nota fiscal não foi encaminhada para pagamento, nestes casos a tesouraria solicitava novamente ao credor a nota e encaminhava ao Setor de Compras e Serviços para certificar o recebimento do material ou a prestação do serviço, nestes casos, a demorava chega a 15 dias para o retorno do processo.

A PROPLAN afirma que as informações mais demoradas para aquisição são referentes a despesas com pessoal que não estejam em relatórios já produzidos regularmente pelos setores



competentes. No caso despesas com aquisição de bens e serviços, é difícil conseguir as informações quando se precisa dividi-las por campus ou por curso, é complicado e demorado, considerando que o SIAF não tem essa opção.

O Setor de Contratos e Convênios relata que a CGE/PB demora a devolver informações, mesmo com a comunicação sendo feita por sistemas automatizados. O Setor de Patrimônio também passa por dificuldades na aquisição de informações com o sistema do Estado, o SIGBP. A inclusão de notas fiscais cujos itens e fornecedores não estejam cadastrados no sistema é um problema para o Patrimônio, o setor tem que solicitar o cadastro ao Governo do Estado que tem uma demanda enorme de situações semelhantes para atender de diversos órgão, atrasando o processo. A entrevistada “L” afirma que se o setor pudesse cadastrar materiais e fornecedores sem pedir ao Estado, o processo seria mais ágil. O SIGBP já acarretou problemas quando o prazo para prestação de contas de convênio está curto e é preciso agilizar a entrada do material no sistema, liquidar e enviar a nota fiscal para o pagamento.

A entrevistada “C”, da PROFIN, afirma ter problemas com a PROAD, PROINFRA e PG, pois nem sempre, encaminham as informações nos prazos solicitados. Informações para fechamento do balanço precisam chegar nos prazos corretos para envio ao TCE/PB.

A Transparência geralmente recebe as informações nos prazos estabelecidos. As solicitações de informações realizadas através do SIC têm que ser respondidas no prazo estabelecido, caso contrário, o SIAF é bloqueado, impedindo toda a operacionalização orçamentária e financeira da instituição. Finalizando as considerações sobre a demora da aquisição de informações, o entrevistado “J”, da CTIC, conclui que todas as informações deveriam ser instantâneas.

Coletadas as informações, de fontes confiáveis ou não, suficientes ou não, em prazos razoáveis ou não, de alguma forma elas são apresentadas ao usuário. Mas será que a organização e formatação das informações do processo de contratação de bens e serviços na UEPB é bem estruturada?

Os dois entrevistados do Setor de Contratos e Convênios e a Pró-reitora de Finanças, afirmaram que as informações são desorganizadas e desestruturadas, sendo a padronização a solução para a adoção de uma formatação ideal. O entrevistado “E” completa que a padronização depende de sistemas de informação. A entrevistada “C” acrescenta que, quando há um formulário padrão, o preenchimento às vezes é errado ou incompleto.

O Setor de Compras e Serviços afirma que o formulário de solicitação de bens e serviços utilizado é suficiente para apresentar as informações de forma satisfatória. As entrevistadas “F” e “K” concordam que o formulário, em uso desde meados de 2015, ajudou bastante, mas

afirmam que nem sempre os dados são preenchidos de forma satisfatória. Na opinião do entrevistado “J”, os formulários são arcaicos e ruins de gerir e que há pouca vontade dos setores em se atualizarem com os sistemas e serviços que a TI oferece.

O entrevistado “B” considera que as informações repassadas ao Setor de Licitação estão em uma formatação adequada, posto que o modelo de mapa de preço padrão utilizado foi fornecido pelo próprio setor receptor e usuário das informações. Assim como o setor de Licitação, com o mapa de preço, a PROPLAN geralmente envia um formulário padrão para que as informações cheguem uniformes, mas ainda assim há uma dificuldade na padronização da captação, afirmou a entrevistada “H”.

O entrevistado “I”, do Almoxarifado Central, afirma que o formato em que são apresentadas as informações nos e-mails e memorandos, geralmente, contém as informações necessárias, mas a organização dessas informações por *e-mail* é complicada porque todas ficam misturadas em uma única caixa de entrada. O problema apresentado pelo entrevistado pode ser facilmente resolvido salvando as informações, assim que o *e-mail* for lido, em pastas separadas no computador.

O Setor de Transparência, por receber informações de vários setores, tem opiniões distintas sobre a apresentação, formatação e organização das informações. O entrevistado “G” não recomenda a formatação de informações em arquivos e planilhas, por este motivo, tem dificuldades com a apresentação das informações da PROAD e da PROEX. O ideal, segundo o servidor, seria a organização das informações em sistemas com disponibilidade de consulta on-line. O entrevistado “G” completa que os setores que possuem sistemas automatizados produzem relatórios com mais consistência e organização.

A visão dos setores sobre a forma como apresentam as informações para outros, apresenta-se positiva para a maioria dos entrevistados. A entrevistada “A” afirmou que há uma padronização na apresentação das informações. A entrevistada “C” não tem certeza se a formatação da informação transmitida é adequada. Os Setores de Almoxarifado e Patrimônio, que utilizam o mesmo sistema, o SIGBP, acreditam que reformulações na formatação do sistema poderia melhorar a apresentação das informações.

No quesito armazenamento, alguns setores guardam as informações em sistemas, mas a maioria possui arquivo físico, onde são guardados documentos e processos em papel e arquivos digitais, compostos por documentos digitalizados acessados pelo computador.

As informações digitais são salvas em um Servidor de Arquivos, antes, as informações ficavam guardadas nos computadores dos usuários, e numa eventual quebra da máquina, as informações podiam ser perdidas, afirmou o entrevistado “J”. Nem todo mundo tem as

informações guardadas no Servidor, pois é uma solução cara de manter, afirma a CTIC, mas não é o caso dos setores entrevistados nesta pesquisa.

Os setores costumam guardar no Servidor de Arquivos os documentos e processos que possuem as informações mais utilizadas, para agilizar o acesso. O Setor de Licitação possui quase toda a documentação dos processos digitalizada. A Tesouraria está tentando melhorar o setor de arquivo, por esse motivo iniciou a digitalização dos processos mais requisitados em auditorias do TCE/PB. No Quadro 27 é possível observar a sintetização das respostas fornecidas pelos entrevistados referente a armazenamento de informações.

### Quadro 27 – Armazenamento e Recuperação Informacional

Setor	Como são armazenadas?	Fácil acesso e recuperação?	Existe informações de difícil recuperação?
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Arquivos Físicos; Arquivo Digital.	Sim	Não
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Sim	Não
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Arquivo Físico; Arquivo Digital SIAF	Sim	Informações de quando a UEPB ainda era FURNE
(D) PROFIN - Tesouraria	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Nem sempre	Processos muito antigos são de difícil recuperação.
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Sim	Arquivo financeiro (PROFIN)
(F) PROAD - Setor de Licitação	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Sim. Mas falta espaço físico.	Dificuldades de aquisição de informações anteriores a 2007.
(G) PROPLAN - Transparência	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Sim. Principalmente porque a grande maioria é digital.	Dados de 2010 a 2012.
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	Arquivo Físico; Arquivo Digital	Sim	Informações muito antigas são mais demoradas a captação.
(I) PROAD - Setor de Almoxarifado Central	Arquivo Físico; Sistemas	Sim	Não
(J) CTIC - Coordenação	Datacenter	Sim	Informações do Núcleo de Tecnologias Estratégicas em Saúde
(K) PROAD - Gabinete Pró-Reitoria (Secretaria)	Arquivo Físico; Arquivo Digital; Sistemas e E-mail	Sim	Ultimamente não há tanta necessidade, mas antes havia uma dificuldade de recuperação de dados na PROFIN.
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	Arquivo Físico; Sistemas	Sim	Informações da PROINFRA.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As informações de difícil recuperação são as mais antigas, opinam cinco entrevistados, três desconsideraram a existência de dificuldades, dois citaram os arquivos da PROFIN como difíceis, mas pode ser que, com a digitalização de processos iniciada pelo setor, esse problema se resolva. A CTIC e o Setor de Patrimônio têm dificuldades na recuperação de informações de

setores específicos. No geral a armazenagem das informações apresenta-se satisfatória, segundo os entrevistados.

Os produtos e serviços de informação desenvolvidos pelos setores, segundo os entrevistados, geralmente são relatórios gerenciais e de controle, informações disponibilizadas no portal da transparência, atendimento via SIC, sistemas de informação, manutenção e *backup* dos dados, *sites* institucionais e de eventos, suporte e manutenção de equipamentos de TI, sistema de requisição de material (precisa melhorar a busca de material no sistema para visualização de material disponível, afirma o entrevistado “I”).

A análise da distribuição, disseminação e transmissão das informações inicia-se com o Quadro 28, sintetizando as respostas referentes a “como” e “para qual” setor são transmitidas as informações produzidas nos setores.

#### Quadro 28 – Distribuição, Disseminação e Transmissão das Informações

Setor	Como são transmitidas as informações?	Quais os setores recebem as informações?
(A) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	<i>E-mail</i> , ligação, ofício.	PROFIN, PROAD (Gabinete), PROPLAN, Reitoria, PG.
(B) PROAD - Setor de Compras e Serviços	Mapa por processo físico e por e-mail. Relatórios por <i>e-mail</i> .	Licitação, PROAD (Gabinete) e Reitoria.
(C) PROFIN - Gabinete Pró-Reitoria	Relatórios e planilhas colocados na internet.	PROPLAN, Reitoria.
(D) PROFIN - Tesouraria	<i>E-mail</i> e memorando.	Almoxarifado, Patrimônio, Setor de Compras e Serviços.
(E) PROAD - Setor de Contratos e Convênios	Processo, sistema e <i>e-mail</i> .	PROAD (Gabinete), Reitoria, PROFIN, Almoxarifado, Patrimônio.
(F) PROAD - Setor de Licitação	Pasta compartilhada. Relatórios quinzenais de acompanhamento das licitações - <i>e-mail</i> .	PROAD, Setor de Contratos e Convênios, Transparência.
(G) PROPLAN - Transparência	Portal da Transparência e SIC	Todos os solicitantes.
(H) PROPLAN - Gabinete Pró-Reitoria	Portal da Transparência, memorando.	PROAD, PROFIN, Reitoria e demais solicitantes.
(I) PROAD - Setor de Almoxarifado Central	Relatórios de entrada e saída são enviados por <i>e-mail</i> (PROFIN, PROPLAN), também tem os usuários externos (Polícia Federal, Exército), que possuem sistemas próprios para recebimento de informações.	PROAD, PROPLAN, Exército, Polícia Federal.
(J) CTIC - Coordenação	Site, memorando digital.	Todos.
(K) PROAD - Gabinete Pró-Reitoria (Secretaria)	Relatórios ( <i>e-mail</i> ), Processo Físico (aquisição nova), memorando virtual.	Setor de Compras e Serviços, Setor de Contratos e Convênios, PROAD (Assessoria).
(L) PROAD - Setor de Patrimônio	<i>E-mail</i> .	PROFIN, Setor de Contratos e Convênios, PROPLAN, PROAD (Gabinete).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que os dois entrevistados do Setor de Contratos e Convênios não forneceram as mesmas respostas, mas ambas estão corretas e se complementam.

Questionados sobre a confiabilidade e suficiência das informações que fornecem para os outros setores, os entrevistados “A”, “B”, “E”, “F”, “H”, “I” e “L” afirmaram que repassam informações confiáveis e suficientes. No entanto, o entrevistado “B” relatou em outro questionamento da entrevista que: “Geralmente [...] a gente tem uma falha de passar informação [...] a gente acaba comprando, mas não avisa ao setor solicitante que comprou, que deu certo, que está só esperando chegar, só o pessoal quando procura saber a gente informa”.

Os entrevistados “C” e “D” confirmam que repassam as informações de forma confiável, mas não sabem se é suficiente dependendo da demanda. A entrevistada “K” considera que, muitas vezes, a informação que repassam não é transmitida de forma confiável nem suficiente, e atribui essa afirmativa ao fato de captarem informações de outros locais, não tendo certeza se as informações recebidas estão corretas.

O entrevistado da CTIC afirma não repassar informações, apenas gerencia. No caso do Setor de Transparência, o entrevistado “G” não opinou por considerar que o setor apenas transfere informações de outros setores.

Conclui-se que a transmissão das informações é feita de forma muito heterogênea, não há realmente um padrão de saída de informações nos setores entrevistados. A maioria considera que transmite informações de forma confiável e suficiente, mas quando foram avaliados por outros setores como fontes de informação, ficou evidente que as informações nem sempre chegam completas e corretas.

A confiabilidade e a suficiência das informações disseminadas são fundamentais para que o receptor consiga usá-las de forma a executar suas atividades ou tomar decisões de maneira eficaz. Quanto ao uso das informações com a finalidade de tomar decisões, os entrevistados “D”, “G” e “J” afirmaram não desenvolver atividades que exijam tomada de decisão.

O Setor de Licitação decide a modalidade e o tipo de licitação. Os Setores de Almoxarifado e Patrimônio decidem sobre o gerenciamento de quantitativos de materiais a serem distribuído. A entrevistada “L”, do Patrimônio, informou que decide sobre a distribuição do material e depois avisa ao Gabinete da PROAD. O Setor de Contratos e Convênios toma decisões referentes a substituição de contratos por nota de empenho e renovação de contratos e convênios.

A secretária da PROAD afirmou que o Gabinete da Pró-Reitoria decide quais materiais serão adquiridos, diferentemente do que afirmou o entrevistado do Setor de Compras e Serviços: “[...] na verdade eu acho que não era pra ser, mas acaba que a gente faz.[...] quem

decide hoje é aqui, mas eu acho que seria a Pró-reitoria [...] se vai dar certo, se vai comprar [...] se é a necessidade [...] o que está acima da prioridade".

A PROFIN utiliza as informações recebidas para decidir a fonte de recursos que custeará a despesa apresentada no processo, já a PROPLAN subsidia decisões da Reitoria, sugerindo cortes e restrições orçamentárias, análise e projeções de gastos com pessoal e demais despesas.

Basicamente os entrevistados usam informações para operacionalizarem as atividades inerentes ao setor que atuam e para fundamentar a tomada de algumas decisões. Questionados sobre como visualizam o uso da GI no processo de contratações, os entrevistados "A", "C", "D", "E", "G", "H", "I", "K" e "L" acreditam na criação de sistemas automatizados e integrados como forma de melhoria, é a opinião dos entrevistados

A entrevistada "A", do Setor de Contratos e Convênios, afirmou que: "A gente tenta meio que contornar a falta de Gestão de Informações aqui, muitas informações aqui são meio que conhecimento individual de cada um, não são institucionalizadas, digamos assim, então elas são repassadas meio que dependendo da situação", e complementa que sistemas ajudariam a melhorar o fluxo da informação no setor e em setores externos.

A pró-reitora de finanças disse que: "[...] a gente precisava otimizar, se tivesse um sistema, se a gente tivesse um sistema único administrativo, onde os setores se conectassem, tivesse uma base de dados que todo mundo tivesse acesso, seria mais fácil", já a pró-reitora de planejamento afirmou que: "[...] a gente precisa de uma reformulação geral, desde fluxo de processos, até sistemas internos de cada setor, todos os setores que tem algum sistema, os sistemas não estão completos [...]".

O servidor da Tesouraria considera que hoje a GI teve uma evolução, muitas informações estão disponíveis no *site* da UEPB, na aba transparência, não sendo mais necessária a solicitação ao setor de origem.

Alguns problemas e sugestões operacionais foram citados por alguns entrevistados como: a comunicação é insuficiente, problemas com cadastro de mercadorias, devido a erros nos empenhos, como, por exemplo, material de consumo empenhado como permanente, afirma "I", sugerindo que os setores observem a natureza do material no início do processo; "E" diz que os fiscais deveriam ser mais responsáveis pelos contratos e convênios; falta de comunicação interna é um problema apontado por "L"; "F" sugere que o pessoal que faz a solicitação de materiais e serviços tem que participar mais, acompanhar o processo, não abrir novo processo pedindo a mesma coisa sem observar o andamento do processo anterior; "K" reclama da ausência de continuidade da informação no SISADMIN, pois quando o processo sai do setor

perde-se o contato com ele e não se tem mais informações sobre o que acontece nos próximos procedimentos.

Conclui-se que os entrevistados consideram a criação de novos sistemas de informação, assim como a adequação dos existentes, a principal ação efetiva de melhoria para a GI. Sendo assim, o entrevistado da CTIC que é o responsável pelo fornecimento e manutenção dos sistemas internos da UEPB, fez algumas considerações sobre as dificuldades que o setor tem para atender às demandas por sistemas. “J” afirmou:

Eu acho que a gente poderia ser muito mais proativo dentro da instituição, se houvesse mais comunicação interna, se houvesse mais investimento em TI, principalmente na área de infraestrutura, e se a gente conseguisse definir os processos com mais detalhamento e rapidez, porque aí em vez de trabalhar, uma, duas, três, quatro vezes, nós trabalharíamos apenas uma e conseguiríamos resolver o problema, e não teríamos *bugs* pra corrigir, a quantidade de pessoal contratado poderia diminuir [...].

A dificuldade da CTIC está na necessidade de orçamento, tanto para computadores e manutenção da infraestrutura que não é visível, cabos e equipamentos de conexão imperceptíveis ao usuário, assim como também para aumentar o quantitativo de pessoal temporário até conseguir construir os sistemas necessários. O número de servidores efetivos é suficiente para gerir os sistemas, mas, não é para criar todos os sistemas demandados.

No fim do ano de 2018, por questões financeiras, os contratos da equipe temporária de TI se encerram e novo processo de seleção foi realizado este ano. A equipe demora três meses para ser treinada e saber como funcionam os sistemas existentes e os que estão em desenvolvimento na instituição. Ao término dos contratos, estes profissionais são rapidamente absorvidos pelo mercado, tendo a UEPB que treinar novamente outros servidores.

Cogitou-se a hipótese de terceirização dos sistemas, e realizou-se um levantamento de custos e da viabilidade de se adotar na instituição o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), criado para Universidades Federais. Concluiu-se que, se não fossem adotados os mesmos procedimentos executados pelos processos das Universidades Federais, a adaptação do sistema seria tão trabalhosa quanto a criação de um novo, além do alto custo para implantação inicial. Contratar empresa para construir os sistemas não é viável, posto que a UEPB não tem os processos definidos. Os processos precisam ser bem definidos e fixos, mas não no sentido de engessamento processual, pois um processo bem elaborado tem a solução para todos os casos excepcionais e contingências.

Falta uma decisão institucional para melhorar as questões relacionadas aos processos, segundo o entrevistado “J”, se houvesse uma documentação dos processos todas as atividades

estariam sob algum tipo de controle. O analista de sistemas não tem que dizer como é o processo, ele tem que entender e transferir aquele processo para o meio digital. Segundo “J” novos servidores poderiam ser treinados mais facilmente com os processos definidos, e afirma que:

Se eu não tenho uma análise de processo de negócio, bem feita, bem elaborada, bem construída, e que não mude constantemente, eu não consigo chegar a etapa de entrega do sistema para quem solicitou, então leva um ano pra desenvolver uma coisa que demoraria duas semanas [...] não é porque a técnica de desenvolvimento está ruim, ou os técnicos no CTIC não executam o trabalho, é porque eles têm que vir tantas vezes, rever os processos e reconstruí-los que demora muito.

No intuito de captar informações necessárias para criação de sistemas, há dois anos, a CTIC tenta formar uma equipe para desenvolvimento de processos de negócio e conscientizar os gestores da necessidade da participação de técnicos de informática em reuniões de tomada de decisões que envolvam sistemas, como afirma o entrevistado “J”:

Toda hora que uma normativa interna é alterada e essa tem impacto nos sistemas de informação da universidade, a gente tem um retrabalho gigante. Então a proposta é que a gente consiga discutir essas situações ou participar dessas situações antes [...] para que tomada aquela decisão, entendido aquele cenário, o técnico que está participando dessa situação vai ter noção do impacto que aquela decisão vai ter dentro dos sistemas de informação da instituição, e dizer: se vocês tomarem essa decisão, nós vamos precisar de tanto tempo e tal custo para fazer tais alterações.

O entrevistado “J” reforça que não vão tomar a decisão sobre alterações, mas vão assessorar no sentido de informar o impacto que será causado com a decisão. Geralmente, numa alteração, há que se manter o legado (informações geradas antes da decisão) e construir a nova estrutura.

A universidade construiu vários sistemas que atacavam as necessidades mais urgentes da instituição, mas não houve a integração desses sistemas, dessa forma, o reitor não tem uma ferramenta de TI que o auxilia na tomada de decisão, assim como nenhum dos pró-reitores. A tomada de decisão é muito demorada na instituição porque as informações não são captadas rapidamente.

A área de TI, principalmente, exige uma agilidade na tramitação dos processos licitatórios, posto que quanto mais o tempo passa, o produto pode sofrer alterações bruscas de preço ou mesmo ficar obsoleto, afirmou “J”. O maior gargalo é o Setor de Compras e Serviços, na opinião do entrevistado “J”, porque eles fazem cotação de preço de todos os produtos e não são especializados em tudo, além de não haver o planejamento das aquisições de materiais e serviços.



A partir de todas as informações colhidas nas entrevistas, montou-se no Quadro 29 a categorização dos problemas, causas e soluções da GI que serão analisados nas discussões individuais dos subprocessos de planejamento, escolha do fornecedor e gestão do contrato.

**Quadro 29 – Problemas, Causas e Soluções da GI**

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Soluções</b>
1 - Especificações dos bens e serviços incompletas.	Falta de atenção ou conhecimento dos servidores.	Capacitar servidores; criar mecanismos procedimentais que impeçam o andamento do processo sem o preenchimento completo das informações necessárias.
2 - Termo de referência mal elaborado.	Especificações dos bens e serviços incompletas; Falta de atenção ou conhecimento dos servidores.	Treinar os setores solicitantes para que façam as especificações corretas dos materiais e serviços; orientar os setores a não passarem à frente processos inconsistentes.
3- Pesquisas de preço malfeitas.	Termo de referência mal elaborado	Montar e treinar uma equipe maior para que o Setor de Compras e Serviços possa identificar problemas de ausência de especificações; orientar o Setor de Compras e Serviços a devolverem o processo para complementação das especificações pelo setor solicitante.
4 -Mapa de preço inconsistente.	Pesquisas de preço malfeitas.	Montar e treinar uma equipe maior para que o Setor de Compras e Serviços possa identificar problemas de ausência de especificações que comprometam a pesquisa de preço.
5 - Compra de material errado/ Licitações fracassadas e desertas.	Termo de referência mal elaborado; Mapa de preço inconsistente.	Orientar os setores a não passarem à frente processos inconsistentes; devolver o processo para o setor de origem.
6- Atraso na conclusão das atividades.	Dificuldade na captação de informações; Dependência de cadastro de informações de sistemas externos.	Maior participação dos setores na execução e acompanhamento do processo; automatizar informações; conversar com órgãos externos para viabilizar melhorias nos sistemas.
7-Controle processual deficitário.	Ausência de sistema que acompanhe o andamento das atividades do processo; Relatórios inconsistentes.	Melhorar os sistemas; integrar dados; melhorar procedimentos e fluxos informacionais.
8-Atraso na transmissão de informações.	Dificuldade de captação de dados e informações.	Melhorar os sistemas; integrar os dados em sistemas.
9-Dificuldade na captação de dados e informações.	Falta de comunicação entre os setores; Ausência de Sistemas.	Disponibilizar informações sem necessidade de requerimento; melhorar sistemas de informação; consolidar informações.
10-Informações não confiáveis ou insuficientes.	Ausência de Integração dos Sistemas; Falta de comunicação entre os setores.	Melhorar os sistemas; melhorar o fluxo de informações; promover reuniões e tramitação de relatórios periódicos.
11-Execução deficitária de Contratos e Convênios.	Ausência de comprometimento dos fiscais dos contratos e convênios.	Capacitar e mobilizar os fiscais para a importância do cumprimento de suas atividades.
12-Recuperar informações antigas.	Ausência de Arquivo Central.	Montar equipe de arquivistas para estudar uma forma de melhorar a situação dos arquivos.
13-Formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada.	Ausência de padronização das informações; Falta de preenchimento das informações solicitadas nos formulários; Ausência de sistemas.	Padronizar procedimentos de organização e apresentação de informações; automatizar os formulários existentes e sistematizar as informações; conscientizar os servidores da importância do preenchimento correto dos formulários através de treinamentos.
14-Sistemas de Informação inexistentes ou falhos.	Ausência de processos definidos; Quantitativo insuficiente de pessoal na CTIC para atender à demanda; Insuficiência orçamentária.	Mobilização institucional para definição de processos; contratação temporária de novos servidores para a equipe de TI.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.6 Análise do Processo de Contratação de Bens e Serviços

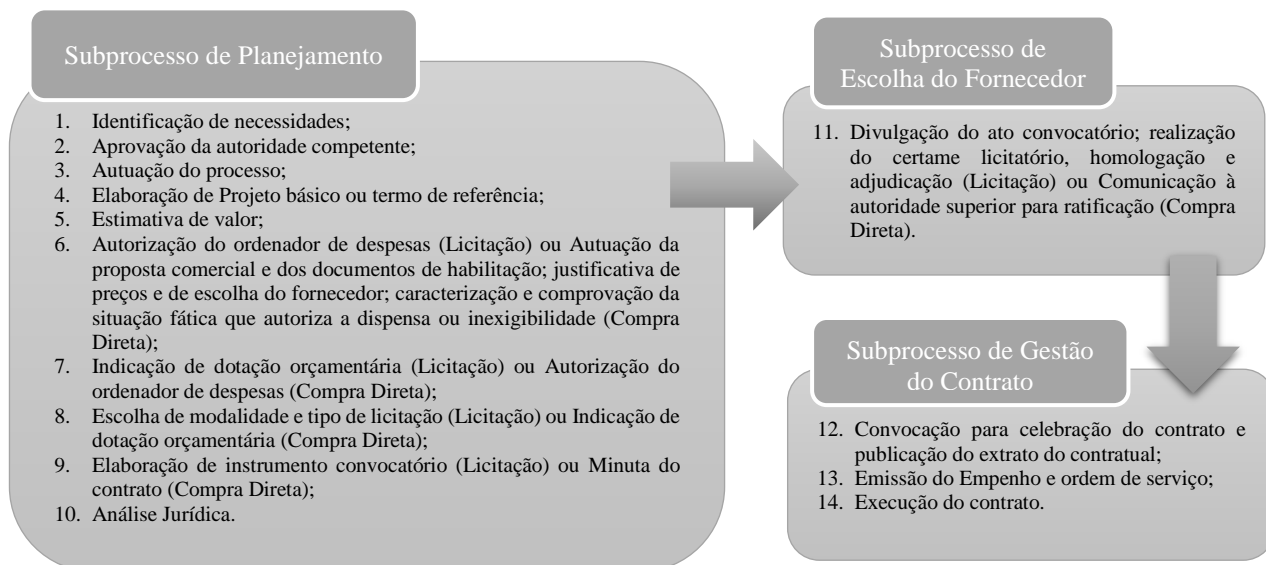
O coordenador da CTIC afirmou na entrevista, que os bancos de dados de Recursos Humanos e de Controle Acadêmico são os únicos que possuem as informações institucionais, sendo assim, não há um banco de dados de processos de aquisição de bens e serviços “essa parte não foi estruturada [...] como a gente não tem os processos definidos, você não tem como prevê como funciona lá [...]”, afirmou o entrevistado.

A partir desta declaração da CTIC e de outras falas do entrevistado durante a entrevista, constata-se o recorrente discurso, da ausência de definição dos processos administrativos como causa da ineficiência dos sistemas informacionais existentes, da dificuldade de criação de novos sistemas de consolidação de dados e de automação de processos.

Apresenta-se nos tópicos seguintes o mapeamento básico do processo de contratação de bens e serviços, contendo o fluxo das atividades gerais e o caminho percorrido nos diversos setores, sendo o primeiro passo para construção do processo de negócio que é uma necessidade institucional. A partir desse mapeamento inicial, a UEPB poderá envolver todo seu corpo técnico e fazer um detalhamento maior das tarefas desenvolvidas em cada atividade do processo, essa fase do mapeamento não é objeto deste estudo.

O mapeamento geral apresentado permite identificar onde estão localizados os problemas e suas causas, apontados no Quadro 29, que comprometem o bom fluxo informacional do processo, através da análise de seus subprocessos.

**Figura 17 – Subprocessos da Contratação**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os subprocessos de planejamento, escolha do fornecedor e gestão do contrato, presentes na Figura 17, foram analisados individualmente, facilitando a compreensão e possibilitando a identificação das problemáticas e soluções de melhoria direcionadas a pontos específicos do processo.

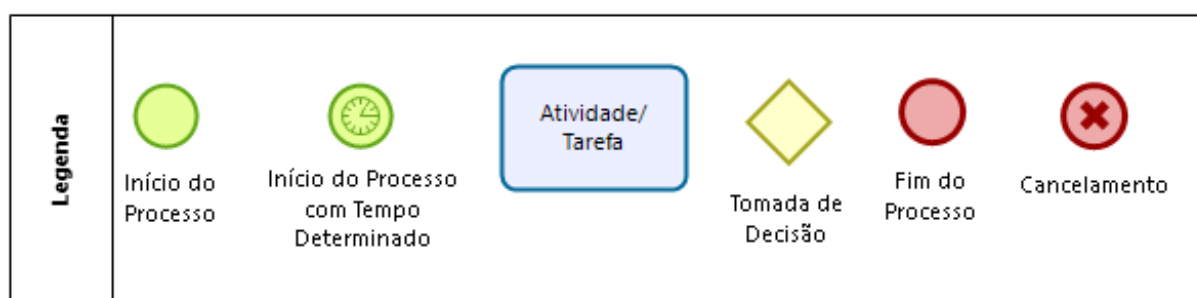
#### 4.6.1 Subprocesso de Planejamento

O subprocesso de planejamento tem como entrada as demandas por bens e serviços dos órgãos institucionais, as atividades inerentes ao planejamento têm o objetivo de processar essas informações para entregar o Termo de Referência, Mapa de Preço e Instrumento Convocatório, necessários ao início do subprocesso de escolha do fornecedor.

As cinco primeiras atividades do subprocesso de planejamento, são comuns aos procedimentos de Licitação e Contratação Direta e são representadas por: identificação das necessidades; aprovação da autoridade competente; autuação do processo; elaboração do projeto básico ou termo de referência; estimativa de valor da contratação.

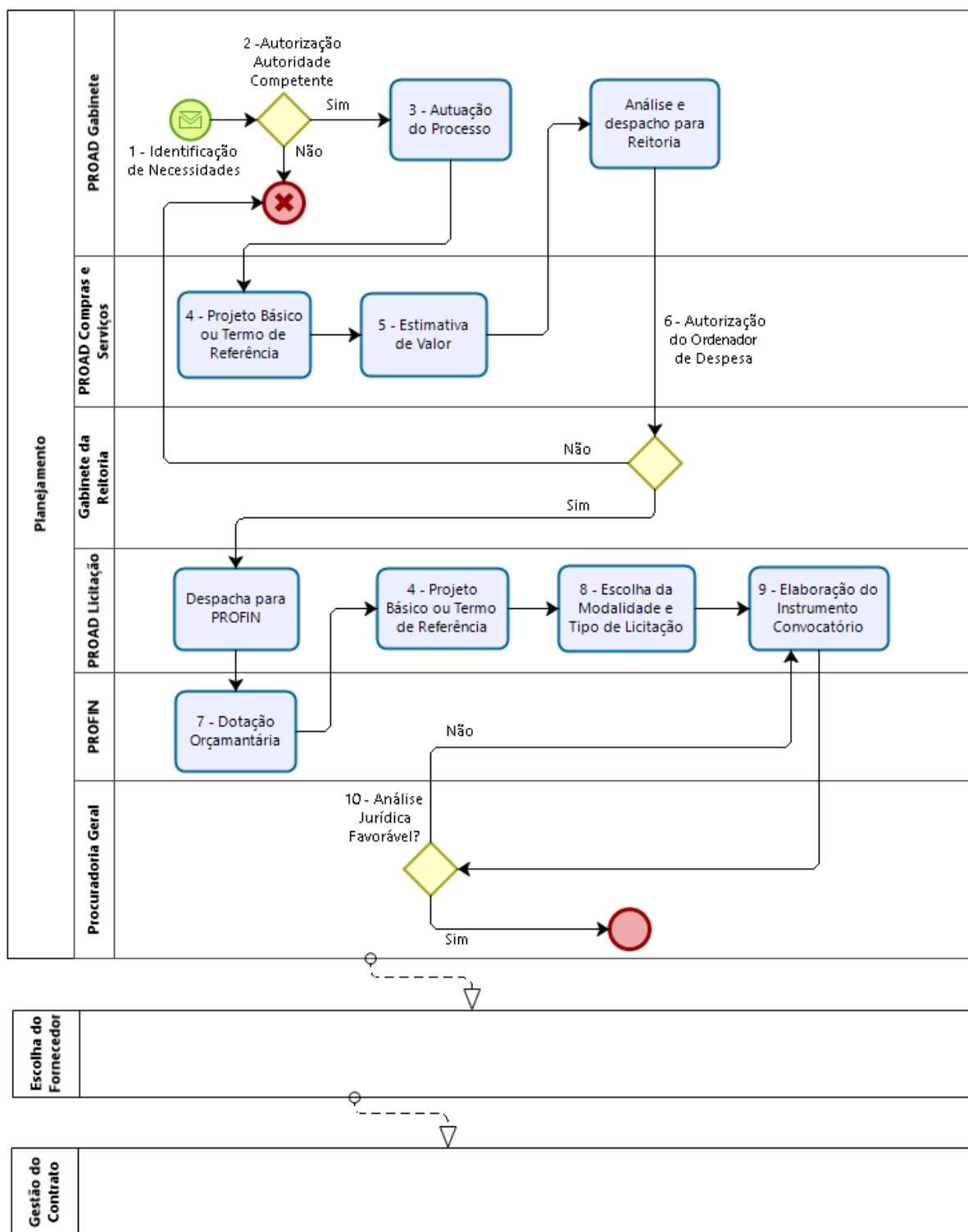
A partir das informações coletadas nas entrevistas, dos relatórios e da tramitação dos processos, desenhou-se o fluxo do processo licitatório como é utilizado na maioria dos casos de aquisição por licitação na UEPB. As atividades foram distribuídas sequencialmente e alocadas nos setores responsáveis, conforme Figura 19. A legenda para o entendimento dos desenhos presentes nas figuras de mapeamento dos subprocessos está expressa na Figura 18.

**Figura 18 – Legenda das Figuras de Mapeamento**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 19 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento AS IS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A primeira atividade do planejamento, a identificação das necessidades, refere-se à coleta das demandas de bens e serviços que é o insumo inicial do processo. As fontes de informação para esta primeira atividade do subprocesso são os setores solicitantes, ou seja, os órgãos que necessitam dos materiais e serviços.

Na UEPB, o recebimento das demandas dos setores solicitantes é feito, na maioria dos casos, através de memorando eletrônico emitido pelo SISADMIN e encaminhado ao Gabinete da PROAD, que, após a análise feita pela Pró-reitora, sobre as questões orçamentárias e forma de contratação, conforme informação coletada na entrevista descrita na página 89, aprova a solicitação (segunda atividade do subprocesso, Figura 17, pág. 113) e abre processo para prosseguimento da contratação (terceira atividade do subprocesso, Figura 17, pág. 113). A análise documental não reflete a realidade da informação coletada na entrevista, tendo como primeira falha a ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição de quem será o receptor inicial. Foram encontrados nos processos pedidos endereçados ao Gabinete da PROAD, ao Setor de Compras e Serviços, a algum órgão superior no qual o setor é vinculado ou diretamente a reitoria, considerando que não há um procedimento padrão formalizado estabelecido pela UEPB. O setor de protocolo encaminha o processo ao setor de endereçamento fornecido pelo solicitante e isso acarreta alguns atrasos na tramitação.

A análise das licitações mostrou que a UEPB não possui um padrão para o fluxo inicial de entrada das informações no processo, as solicitações de materiais e serviços, na maioria das vezes, foram feitas pelos diversos órgãos ao gabinete da PROAD ou feitas pela PROAD ao gabinete da Reitoria. A maioria dos processos abertos pelo protocolo com solicitações de materiais e serviços são encaminhados diretamente para o gabinete da PROAD ou para o Setor de Compras e Serviços, mas não há regras ou critérios estabelecidos que identifiquem os motivos de escolha do setor de destino inicial, não há a formalização de procedimentos.

Observou-se que o processo licitatório não é formalmente aberto com a união das solicitações de materiais semelhantes, posto que as solicitações são abertas na forma de processos individuais, que tramitam isoladamente e são agrupados ou desmembrados posteriormente para formarem uma ou mais licitações, por este motivo, a quantidade de processos não é a mesma das licitações, conforme demonstra o Quadro 30, baseado nos processos abertos no período de 2015 a 2018.

**Quadro 30 – Quantidade de Processos que Originaram as Licitações**

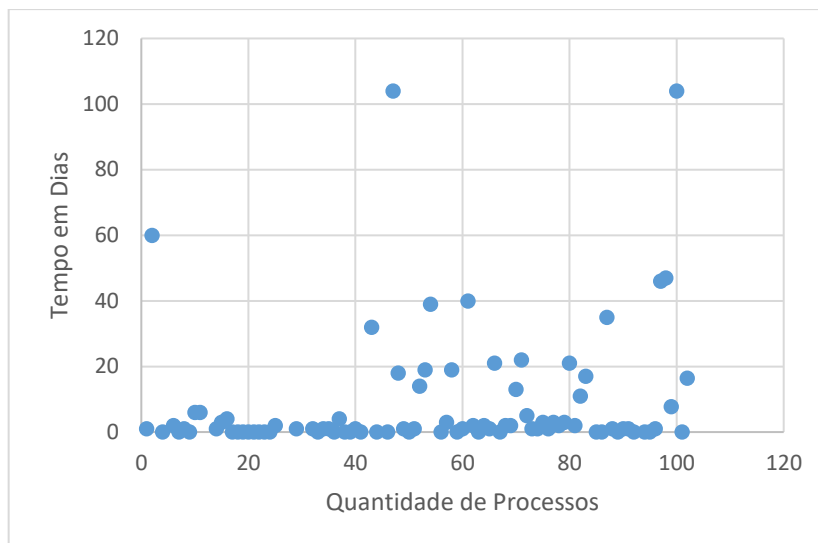
<b>Quantidade/Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Licitações	67	85	68	78
Processos	96	96	86	121
Processos desmembrados em mais de uma licitação	2	6	2	7
Quantidade de Desmembramentos	2	13	3	9
Quantidade máxima de licitações em um processo	2	6	3	3
Licitações com mais de um processo	18	16	14	26
Quantidade máxima de processos em uma licitação	10	5	5	6
<b>Solicitações = Processos + Desmembramentos</b>	<b>98</b>	<b>109</b>	<b>89</b>	<b>130</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A segunda falha encontrada no fluxo informacional está na ausência de definição de um cronograma para a recepção das informações, não há um planejamento das aquisições. As solicitações de materiais e serviços podem ser feitas a qualquer momento. O agrupamento dos processos para gerar uma única licitação não é realizado no início das atividades, mas durante a execução da atividade 5 ou da atividade 8, conforme as novas solicitações são efetuadas, acarretando retrabalho e atraso na tramitação dos processos.

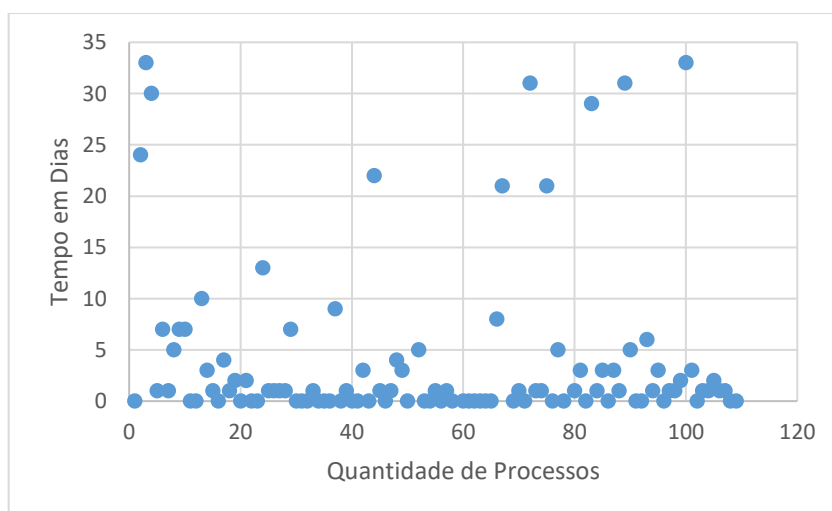
A análise do fluxo dos processos no SISADMIN, referentes aos exercícios de 2015 a 2018, permitiu observar o tempo de tramitação do processo. Para fins de análise, os processos desmembrados em mais de uma licitação foram considerados como processos distintos, embora com mesma numeração, para que fosse possível calcular o tempo gasto na tramitação da contratação de todas as solicitações.

Calculou-se inicialmente o tempo em dias de cada processo entre sua abertura (atividade 3) até a chegada ao Setor de Compras e Serviços para realização das pesquisas de mercado (atividade 5), conforme demonstram os Gráficos 11, 12, 13 e 14. A contagem do tempo representada nos gráficos não inclui a conclusão da atividade 5, apenas a chegada do processo no setor responsável por ela. Os gráficos apresentam os prazos dos processos na ordem em que foram homologados.

**Gráfico 11 – Tempo Atividade 3 a Atividade 5 - Ano 2015**

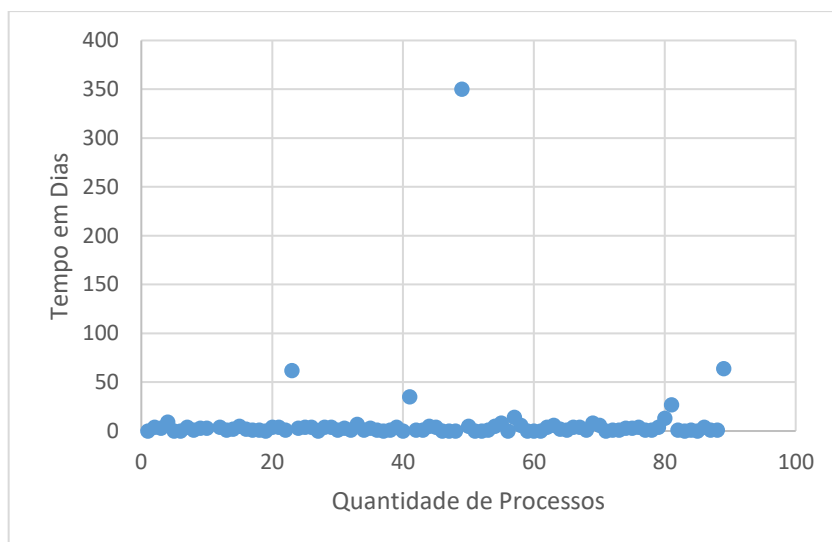
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2015, a média de tempo em dias que os processos passaram, entre sua abertura e a chegada ao Setor de Compras e Serviços, foi de 8 dias. Os 29 processos mais rápidos chegaram no mesmo dia. Os dois processos mais demorados gastaram 104 e 60 dias, e ambos tiveram problemas com especificações.

**Gráfico 12 – Tempo Atividade 3 a Atividade 5 – Ano 2016**

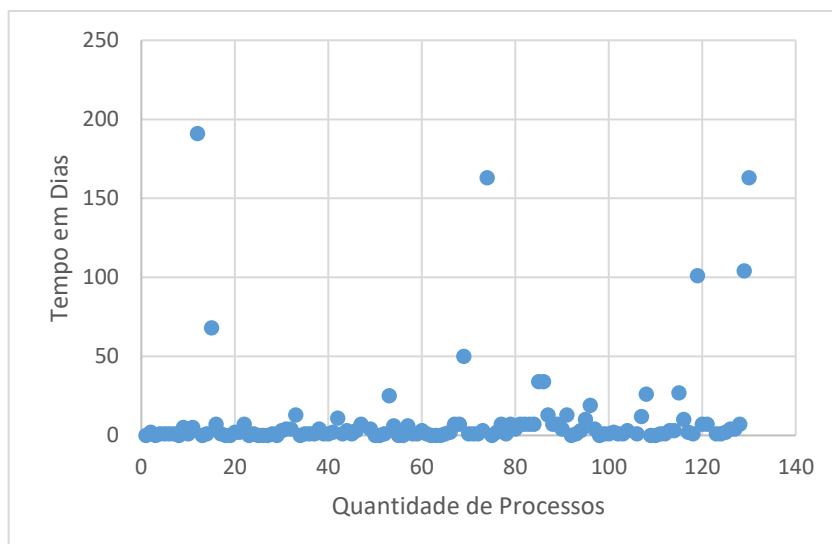
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2016, a média de tempo em dias que os processos passaram, entre sua abertura e a chegada ao Setor de Compras e Serviços, diminuiu para 04 dias. Os 41 processos mais rápidos chegaram no mesmo dia. Os dois processos mais demorados gastaram 33 dias, um teve problemas especificações e outro com demora na tramitação pelo setor solicitante.

**Gráfico 13 – Tempo Atividades 3 a 5 – Ano 2017**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2017, a média de tempo em dias que os processos passaram, entre sua abertura e a chegada ao Setor de Compras e Serviços, subiu para 9 dias. Os 19 processos mais rápidos chegaram no mesmo dia. Os dois processos mais demorados gastaram 350 e 64 dias e tiveram problemas especificações.

**Gráfico 14 – Tempo Atividade 3 e Atividade 5 – Ano 2018**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2018, a média de tempo em dias que os processos passaram, entre sua abertura e a chegada ao Setor de Compras e Serviços, subiu para 11 dias. Os 24 processos mais rápidos



chegaram no mesmo dia. Os cinco processos mais demorados gastaram 191, 163, 163, 104 e 101 dias, todos tiveram problemas com especificações e dois deles com mapa de preço.

A análise conjunta, no período de 2015 a 2018, do tempo total gasto entre as atividades 3 e a atividade 5 do subprocesso de planejamento, mostra que a maioria dos processos chega ao Setor de Compras e Serviços em menos de uma semana de sua abertura, conforme demonstra o Quadro 31.

**Quadro 31 – Processos e o Tempo até o Setor de Compras e Serviços**

<b>Tempo/Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Até uma semana	66	91	78	107
Entre 8 e 30 dias	10	10	6	11
Entre 31 e 60 dias	7	4	1	3
Entre 61 e 90 dias	0	0	2	1
Entre 91 e 210 dias	1	0	0	5
Entre 211 e 365 dias	0	0	1	0
Não passaram pelo Setor de Compras e Serviços	14	4	1	3
Total de Processos (Solicitações)	98	109	89	130

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A média de tempo gasto nas atividades 3 e 4 diminuiu em 2016, houve uma quantidade maior de processos analisados em até uma semana e os dois mais demorados não chegaram a gastar sessenta dias. O processo que levou mais tempo em 2015 era referente a compra de uma estação de TV móvel, objeto com especificações complexas, necessitando assim de mais detalhes para prosseguir com a pesquisa de mercado. O tempo elevado desse processo fez subir a média de tempo em 2015.

Em 2017 caiu a quantidade processos, dois chegaram a demorar entre 61 até 90 dias por motivos de ausência de especificações, e o mais demorado gastou 350 dias em decorrência de uma falha de comunicação e atenção entre os setores. O processo foi encaminhado pela PROAD à PROFINFRA para verificar se algum material solicitado no processo tinha no estoque do seu almoxarifado setorial. A PROINFRA demorou sete meses para devolver o processo, a PROAD não se atentou para fazer a cobrança e o setor solicitante não procurou saber sobre o andamento de seu pedido. Dessa forma a média de tempo em 2017 elevou-se.

A média de tempo voltou a subir em 2018, a quantidade de processos aumentou devido a cinco processos ficarem na faixa de tempo entre 91 e 210 dias. Todos os processos com tempo elevado tiveram problemas com insuficiência ou ausência de especificações.

A chegada do processo ao Setor de Compras e Serviços representa o início da atividade 5 do subprocesso de planejamento, que é a estimativa de valor da contratação. Sendo assim, Quem é o responsável pela atividade 4?

Observou-se que o processo físico no sistema é encaminhado para o setor de Compras logo após a sua abertura ou despacho do gabinete da PROAD, sendo assim, estaria o processo aprovado e autuado, faltando agora a elaboração do Projeto Básico ou Termo de Referência.

Em se tratando de solicitações de obras e serviços de engenharia, os Projetos Básicos e a estimativa de valor da contratação são incluídos no processo, pela PROINFRA, antes de sua chegada a PROAD, neste caso, o processo segue diretamente para a sétima atividade que é a autorização do ordenador de despesas.

Na entrevista feita com o Setor de Licitação, o entrevistado “F” afirmou que, no caso de aquisições de bens e serviços comuns, o Termo de Referência deveria ser de responsabilidade do setor solicitante e chegar pronto no início do processo, no entanto, se isso ocorresse, a quarta atividade do processo seria elaborada antes da primeira atividade. O certo é que os elementos básicos das especificações dos bens e serviços, assim como a justificativa da necessidade são informações importantes para o Termo de Referência e são de responsabilidade do setor solicitante.

A análise documental mostrou que na realidade são encaminhadas as especificações básicas do material ou serviço solicitado no início do processo e o Setor de Compras e Serviços complementa com outras informações. O Setor de Licitações fica encarregado da elaboração formal do Termo de Referência que fará parte do instrumento convocatório, produzido na oitava atividade do processo. Na verdade, as informações não chegam completas ao Setor de Licitação. O Setor de Compras e Serviços deveria construir junto com o solicitante um Termo de Referência adequado, mas, nem sempre isso acontece, em muitos casos a pesquisa de preço de mercado é feita sem a preocupação de estarem presentes no processo todas as informações necessárias, principalmente, as que se referem a especificações.

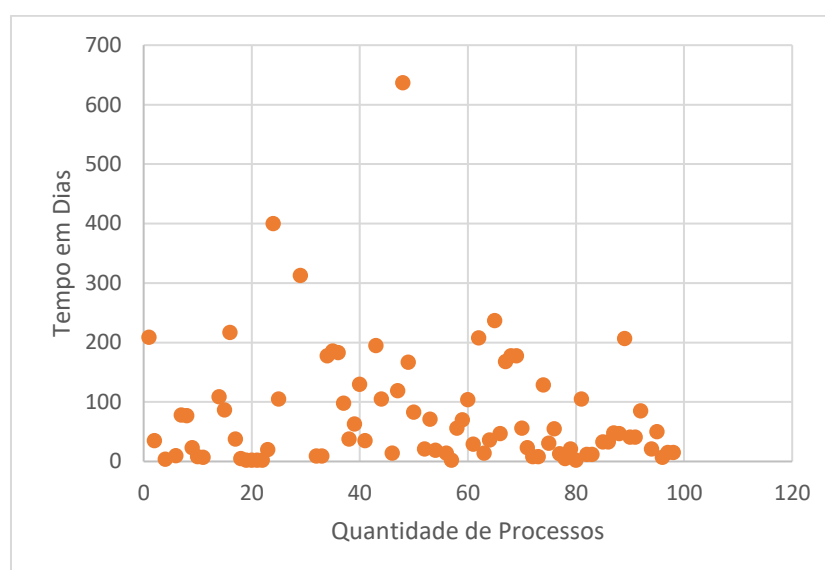
As especificações constantes nas solicitações de bens e serviços nem sempre possuem todas as informações necessárias para o prosseguimento do processo, sendo este mais um motivo do atraso na chegada dos processos ao Setor de Compras e Serviços. A ausência de estruturação da atividade 4 e a inclusão de novas informações a todo momento com a chegada de mais pedidos, também são causas de atrasos na finalização da atividade 5.

A estimativa de valor, atividade 5, consiste na pesquisa de preço de mercado dos bens e serviços a serem adquiridos para montar o Mapa de Preço que será utilizado como base para o subprocesso de escolha do fornecedor. A boa elaboração de um Mapa de Preço depende de um

bom Termo de Referência que, por sua vez, precisa de especificações detalhadas do material ou serviço desejado.

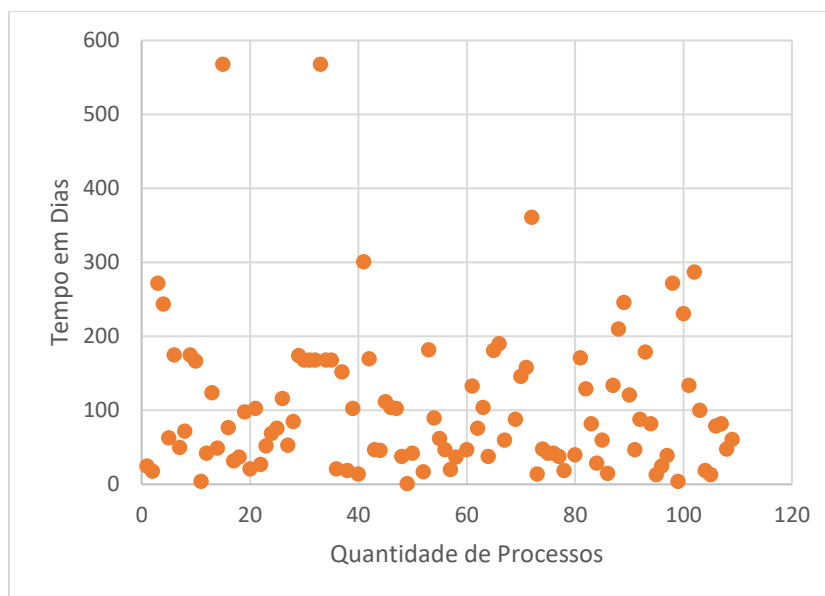
Os dados coletados nas entrevistas e as análises da tramitação dos processos mostram que a deficiência na especificação dos bens e serviços é uma das principais causas do atraso do andamento dos processos e da elaboração de Termos de Referência e Mapas de Preço deficitários. O tempo gasto com a estimativa de valor, atividade 5, durante os anos de 2015 a 2018, está expresso nos Gráficos 15, 16, 17 e 18, em ordem de homologação dos processos.

**Gráfico 15 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2015**



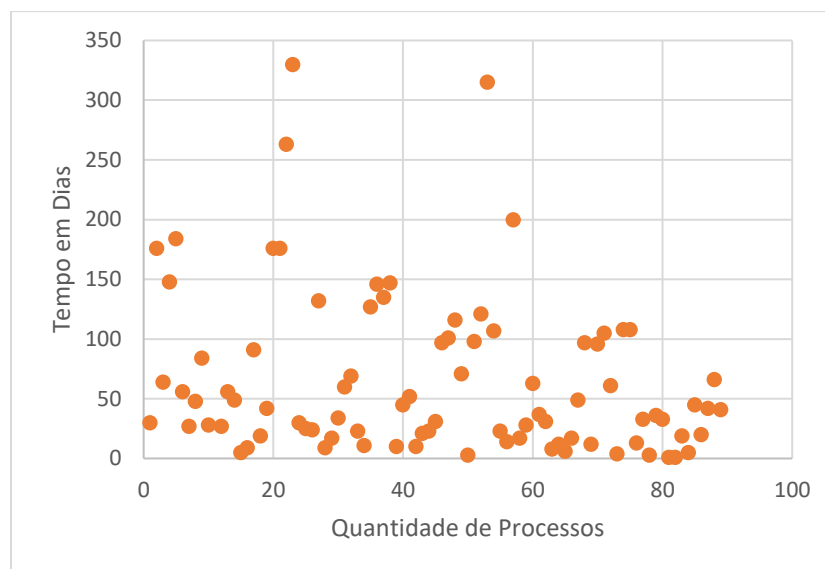
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2015, a média de tempo em dias que os processos passaram na conclusão da atividade 5, foi de 79 dias. Os seis processos mais rápidos tiveram a atividade 5 concluída em dois dias. Os dois processos mais demorados gastaram 637 e 400 dias, e tiveram problemas com especificações e com devolução para alteração de Mapa de Preço.

**Gráfico 16 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2016**

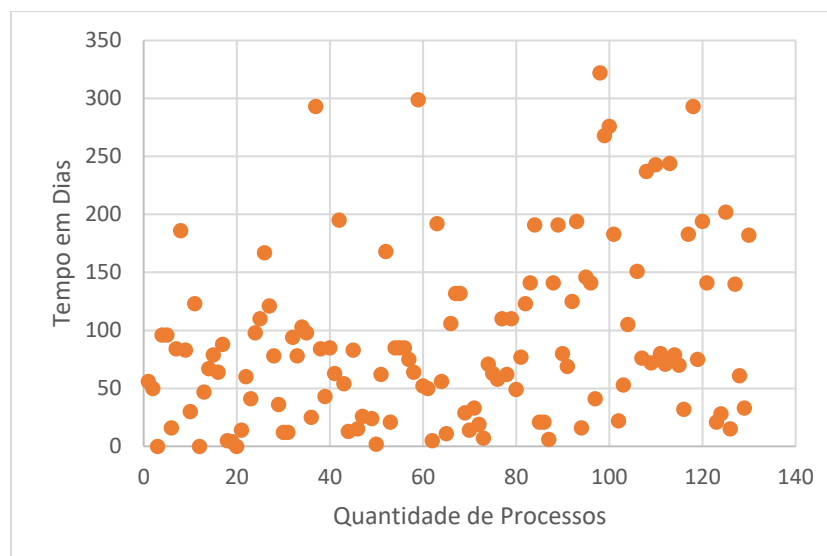
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2016, a média de tempo em dias que os processos passaram na conclusão da atividade 5, foi de 105 dias. O processo mais rápido teve a atividade 5 concluída em um dia. O processo 00.658/2014 foi o mais demorado, a partir dele foram geradas duas licitações, por este motivo há dois pontos no gráfico marcando 570 dias. Observou-se que o processo foi arquivado no Setor de Compras e não chegou a ser encaminhado no sistema para o setor de licitação, mesmo assim, no relatório da Licitação esse processo gerou dois pregões. No sistema consta que o material solicitado no processo 00.658/2014 foi anexado ao processo 01.786/2015, que possuía o mesmo objeto, compra de livros, neste caso, gerando três pregões. Percebe-se que pode ter havido uma falha na utilização do sistema de tramitação de processos por parte do usuário, que arquivou o processo, mesmo dando prosseguimento para licitação, ou apenas erro na substituição dos processos no relatório.

**Gráfico 17 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2017**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2017, a média de tempo em dias que os processos passaram na conclusão da atividade 5, foi de 65 dias. Os dois processos mais rápidos tiveram a atividade 5 concluída em um dia. Os dois processos mais demorados gastaram 330 e 315 dias. No sistema não constam devoluções dos processos, embora os dados coletados nas entrevistas demonstrem que, na maioria dos casos, os processos não são remetidos aos setores de origem para complementação de especificações, permanecendo no Setor de Compras e Serviços, aguardando a complementação das informações que são solicitadas por telefone, *e-mail* ou pessoalmente. A demora da conclusão da atividade 5 pode também ocorrer por demora em conseguir propostas de preço dos bens ou serviços com os fornecedores.

**Gráfico 18 – Tempo gasto na Atividade 5 – Ano 2018**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2018, a média de tempo em dias que os processos passaram na conclusão da atividade 5, foi de 90 dias. Os três processos mais rápidos tiveram a atividade 5 concluída no mesmo dia de chegada ao setor responsável. Os quatro processos mais demorados gastaram 322, 299, 293 e 293 dias, três deles eram referentes a materiais originários de licitações fracassadas e um foi devolvido para atualização do mapa de preço.

O terceiro problema do processo é a elevada quantidade de tempo despendido para realização da atividade 5 do subprocesso de planejamento, conforme demonstra o Quadro 32. A maioria dos processos demora meses na atividade de estimativa de valor.

**Quadro 32 – Tempo de Conclusão da Atividade 5**

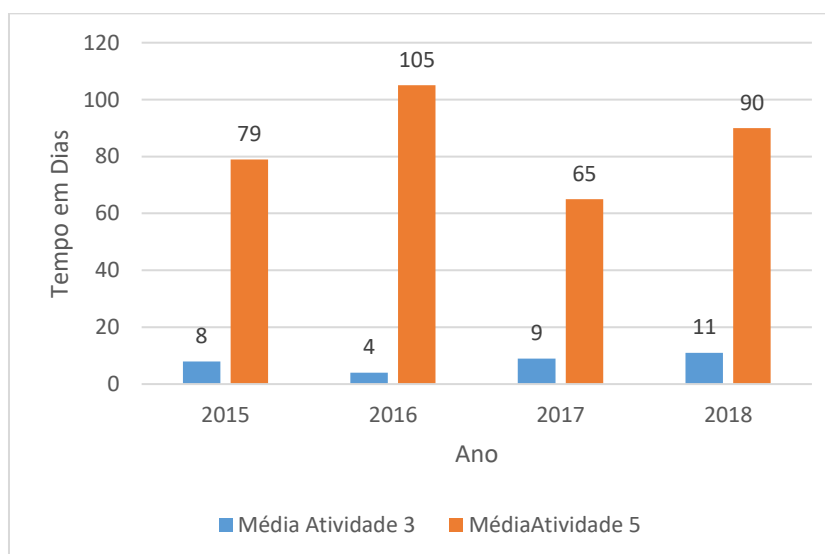
<b>Tempo/Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Até uma semana	13	3	8	9
Entre 8 e 30 dias	22	17	28	24
Entre 31 e 60 dias	16	26	19	17
Entre 60 e 90 dias	8	15	7	30
Entre 91 e 180 dias	14	30	21	26
Entre 181 e 365 dias	8	12	5	20
Mais de 365 dias	2	2	0	0
Não passaram pelo Setor de Licitação	1	0	0	0
Foi para o Setor de Licitação antes de ir para o Setor de Compras e Serviços	0	0	0	1
Não passaram pelo Setor de Compras e Serviços	14	4	1	3
Total de Processos	98	109	89	130

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se, tanto no Quadro 31 quanto no Quadro 32, um quantitativo de processos que não tramitaram no Setor de Compras e Serviços, considerando os dados coletados no sistema. Alguns destes processos são referentes a obras, por este motivo não passam pelo Setor de Compras e Serviços, destes foram quatro em 2015, três em 2016 e um em 2018. Os demais processos podem ter sido encaminhados para o Setor de Compras e Serviços sem o registro de tramitação no SISADMIN.

O comparativo das médias de tempo em dias, referentes as atividades 3 e 5, foi expresso no Gráfico 19. Foi discutido anteriormente a dificuldade de estruturação da atividade 4, sendo parte das informações coletadas no início do processo, outras incluídas pelo Setor de Compras e Serviços durante a execução da atividade 5 e, por fim, são complementadas pelo Setor de Licitação na atividade 8. Dessa forma, há um tempo expressivo gasto na atividade 5, contudo, há que se considerar que esse tempo também inclui parte da atividade 4. A atividade 3 é bem mais simples que as atividades 4 e 5, sendo este um dos motivos do tempo gasto nas atividades 4 e 5 ser bem superior ao tempo despendido na atividade 3, conforme expressa o Gráfico 19.

**Gráfico 19 – Média de Tempo Dias Atividades 3 e 5**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conclui-se que os três maiores problemas, até agora, encontrados na análise do subprocesso de planejamento para as aquisições por licitação são: ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição de quem será o receptor inicial; ausência de um cronograma para a recepção das informações e de um planejamento das aquisições e a elevada quantidade de tempo despendido para realização da atividade 5.

Antes de passar para a atividade 6 das aquisições por licitação, analisou-se as atividades iniciais dos processos de contratação direta até a atividade 5, considerando que as cinco primeiras atividades são comuns a todos os tipos de aquisição.

Os processos de contratação direta utilizando a dispensa de licitação baseada nos incisos I e II do Art. 24 da Lei nº 8.666/93, em caso de o contrato ser substituído por nota de empenho ou ordem de compra ou de serviço, são finalizados pelo Setor de Compras e Serviços. Os demais processos de dispensa e inexigibilidade de licitação são concluídos pelo Setor de Contratos e Convênios, inclusive dispensas de licitação baseadas nos incisos I e II do Art. 24 da Lei nº 8.666/93, mas apenas as que exijam a formalização contratual.

Os incisos I e II do Art. 24 da Lei nº 8.666/93, segundo Brasil (1993), permitem a dispensa de licitação nos casos de compras com valor inferior a 10% dos valores máximos permitidos para carta convite, ou seja, até R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais) para obras e serviços de engenharia e até R\$ 17.600,00 (dezesesseis mil e seiscentos reais) para bens e serviços, desde que a soma das parcelas de uma mesma obra, serviço ou produto não ultrapassem esses valores. A opção de formalizar o contrato ou não está expressa o § 4º do Art. 62 da Lei nº 8.666/93, segundo Brasil (1993), aquisições com entrega imediata sem obrigação futura, independentemente do valor, podem ser substituídos por nota de empenho ou ordem de compra ou de serviço.

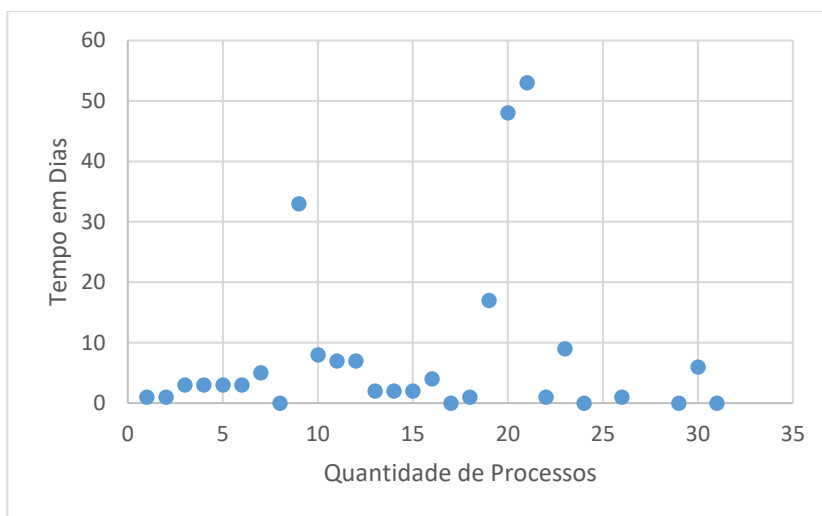
As contratações diretas de responsabilidade do Setor de Compras e Serviços não foram objeto de análise desse estudo, contudo, observou-se que tanto o Setor de Compras e Serviços, quanto o Setor de Contratos e Convênios, atuam com um tipo de possibilidade de contratação por dispensa que precisa de controle dos valores.

Durante as entrevistas e a análise documental não foram identificadas as formas de comunicação entre os setores, visando à transmissão das informações sobre essas dispensas, de modo a permitir o controle dos valores já contratados durante o exercício financeiro.

A análise das contratações diretas realizadas pelo Setor de Contratos e Convênios foram feitas com base nos processos de 2018, posto que os relatórios apresentados pelo setor, referentes aos anos anteriores, não apresentavam os números dos processos de todas as dispensas e inexigibilidades. Assim como aconteceu com as licitações, três processos originaram mais de uma dispensa de licitação, sendo quatro o número máximo de dispensa realizadas através de único processo.

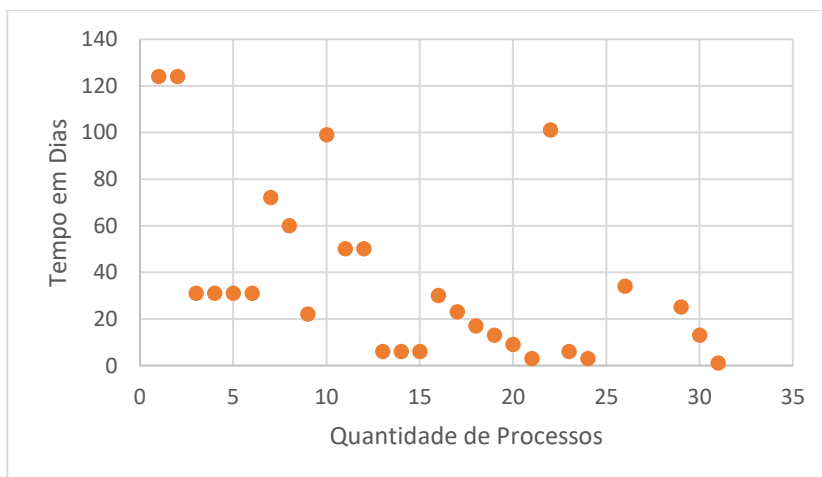
Os Gráficos 20 e 21 trazem, respectivamente, o tempo gasto entre a abertura do processo e sua chegada ao Setor de Compras e Serviços e o tempo gasto com a atividade 5, da mesma forma como foi feita a análise das contratações por licitação.



**Gráfico 20 – Tempo em dias Atividade 3 a Atividade 5 - Contratação Direta**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2018, a média de tempo em dias que os processos passaram, entre a abertura e a chegada ao Setor de Compras e Serviços, foi de 8 dias, nos casos de contratações diretas. Os cinco processos mais rápidos chegaram no mesmo dia. Os três processos mais demorados gastaram 53, 48 e 33 dias, todos tiveram problemas com especificações.

**Gráfico 21 – Tempo gasto na Atividade 5 – Contratação Direta**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2018, a média de tempo em dias que os processos passaram na conclusão da atividade 5, foi de 36 dias, para contratações diretas. O processo mais rápido teve a atividade 5 concluída em um dia. Os processos mais demorados gastaram 124 e 101 dias, um deles teve problemas com especificações.

A tramitação inicial do processo não segue um padrão, muitos são encaminhados primeiramente para instrumentalização do Setor de Contratos e Convênios, devido à maioria ser custeada com recursos de convênios, outros são encaminhados para estimativa de preço no Setor de Compras e Serviços.

Alguns processos que já possuem pesquisas de preço de mercado, anexadas pelo setor solicitante, são encaminhados a Procuradoria Geral antes de tramitarem por outros setores, na tentativa de agilizar a informação de possibilidade de aquisição do bem ou serviço por contratação direta, contudo, na maioria das vezes, o processo é devolvido pelo jurídico para complementação de documentos.

Ao contrário dos processos licitatórios, as contratações diretas são mais rápidas na finalização da atividade 5, conforme expressa o Quadro 34. A aquisição por contratação direta, geralmente, refere-se a equipamentos específicos, locações, serviços de manutenção ou concessão de energia, sendo assim, não há uma diversidade de objetos no processo, facilitando assim a montagem do Mapa de Preço.

**Quadro 33 – Tempo de Tramitação Contratações Diretas**

<b>Tempo</b>	<b>Abertura/ Compras e Serviços</b>	<b>Compras e Serviços/ Contratos e Convênios</b>
Até uma semana	22	7
Entre 8 e 30 dias	3	8
Entre 31 e 60 dias	3	8
Entre 60 e 90 dias	0	1
Entre 91 e 180 dias	0	4
Não passaram pelo Setor de Compras e Serviços	3	3
Total de Processos	31	31

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conclui-se que o maior problema encontrado, até agora, na análise do subprocesso de planejamento, para as aquisições por contratação direta, é ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição de quem será o receptor inicial.

O subprocesso de planejamento, para as contratações diretas, finaliza com a atividade 5, nos casos de licitação, formulado o Mapa de Preço, o processo é encaminhado para o Gabinete da PROAD, que o despacha para o Gabinete da Reitoria, para realização da atividade 6, autorização do ordenador da despesa. O ordenador deveria, em caso de autorização da contratação, passar o processo para a PROFIN executar a atividade 7, que é a indicação da dotação orçamentária, contudo, o processo é repassado primeiramente para o Setor de Licitação.

A alteração do fluxo informacional do processo gerada com a inversão da ordem das atividades cria uma operacionalização desnecessária, pois, o Setor de Licitação, ao receber o processo sem descrição da dotação orçamentária, o despacha para a PROFIN anexar a informação e devolvê-lo. O tempo de tramitação diminuiria se o ordenador de despesa despachasse o processo diretamente para a PROFIN, dessa forma, o Setor de Licitação o receberia com todas as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades seguintes, que consistem na definição da modalidade de licitação e elaboração do instrumento convocatório.

A escolha da modalidade não é uma atividade complexa, posto que a maioria das licitações de bens e serviços na UEPB são efetuadas através de pregões com sistema de registro de preço. A atividade 9 apresenta dificuldades na sua execução, pois são dependentes das informações produzidas nas atividades 4 e 5 que geralmente apresentam deficiências de confiabilidade e suficiência. A ausência de planejamento da atividade 1 gera a entrada de novas informações a todo momento no processo, sendo necessárias alterações nas atividades 4, 5 e, conseqüentemente, 9. Concluídas as atividades 8 e 9, o processo é submetido à análise jurídica.

A análise jurídica corresponde à atividade 10, para todos os tipos de processo de aquisição, pertence ao subprocesso de escolha do fornecedor, nas contratações diretas, e é a última atividade do subprocesso de planejamento, para licitações. Os processos licitatórios possuem uma quantidade extensa de documentos, podendo acarretar um tempo maior para análise e aprovação jurídica do que as contratações diretas, no entanto, poucos processos foram devolvidos para correções durante a execução da atividade.

Finalizada a descrição das atividades do subprocesso de planejamento e observada tramitação dos processos licitatórios no SISADMIN, percebe-se a ausência de padronização do fluxo processual, além de ficarem evidentes alguns problemas encontrados no processo de GI, identificados através das entrevistas, como mostra o Quadro 34.

#### **Quadro 34 – Principais Problemas na Tramitação dos Processos Licitatórios**

<b>Problema/Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Devolvidos para melhores especificações.	27	26	20	47
Devolvidos para alteração de Mapa de Preço.	24	6	17	17
<b>Total de Processos</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>64</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 34 reflete o número de processos com devoluções por motivos de necessidade de mais informações sobre especificações, ou alterações de Mapa de Preço, podendo alguns

processos terem apresentado os dois problemas simultaneamente. O quantitativo apresentado refere-se apenas às observações constantes na tramitação dos processos no SISADMIN, sendo esse número bem mais expressivo, considerando que em relatos coletados nas entrevistas verificou-se que a maioria dos processos não é devolvida para correção, ficando no setor receptor aguardando a complementação da informação pelo setor competente.

Os dados das entrevistas relataram que ultimamente estão sendo formalizadas as devoluções para complementação de informações, pode, então, ser esse o motivo do aumento da quantidade de processos devolvidos em 2018, ou simplesmente ter relação com o maior número de processos em tramitação nesse ano. No caso das contratações diretas, observou-se seis devoluções por problemas com pesquisas de preço e sete com especificações insuficientes. O fato é que, formalizadas ou não as devoluções, os processos que seguem suas etapas sem as informações suficientes e confiáveis afetam o tempo de execução de suas atividades, causando retrabalho e atraso nas tramitações.

Somados os problemas apontados nas entrevistas e os encontrados na análise dos documentos, montou-se o Quadro 35, correlacionando os problemas encontrados com as atividades do subprocesso de planejamento por eles afetadas.

### **Quadro 35 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Planejamento**

<b>Problemas</b>	<b>Atividades Afetadas</b>
Especificações dos bens e serviços incompletas.	Licitação: 4; 5; 7 e 9 - Contratação Direta: 4 e 5
Termo de referência mal elaborado.	Licitação: 4; 5; 7 e 9 - Contratação Direta: 4 e 5
Pesquisas de preço malfeitas.	Licitação: 5; 7; 8 e 9 - Contratação Direta: 5
Mapa de preço inconsistente.	Licitação: 7; 8 e 9
Atraso na conclusão das atividades.	Licitação: 1 a 10 - Contratação Direta: 1 a 5
Controle processual deficitário	Licitação: 1 a 10 - Contratação Direta: 1 a 5
Atraso na transmissão de informações.	Licitação: 4; 5 e 9 - Contratação Direta: 4 e 5
Dificuldade na captação de dados e informações	Licitação: 1; 4; 5 e 9 - Contratação Direta: 1; 4 e 5
Informações não confiáveis ou insuficientes	Licitação: 1 a 10 - Contratação Direta: 1 a 5
Formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada	Licitação: 1; 4 e 7 - Contratação Direta: 1; 4 e 5
Sistemas de Informação inexistentes ou falhos.	Licitação: 1 a 10 - Contratação Direta: 1 a 5
Ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição do receptor inicial.	Licitação: 1; 2 e 3 - Contratação Direta: 1; 2 e 3
Ausência de um cronograma para a recepção das informações e de um planejamento das aquisições.	Licitação: 1 a 9 - Contratação Direta: 1 a 5

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conclui-se com o Quadro 35 que os problemas que atingem todas as atividades são: atraso na conclusão das atividades; controle processual deficitário; informações não confiáveis ou insuficientes e Sistemas de Informação inexistentes ou falhos.

Ausência de um cronograma para a recepção das informações e de um planejamento das aquisições, as especificações dos bens e serviços incompletas, atraso na tramitação das informações e ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição do receptor inicial, são falhas que causam a maior parte dos outros problemas.

O problema das especificações dos bens e serviços incompletas foi o mais citado entre os entrevistados, o mais presente na análise dos processos de licitação e teve presença significativa nas contratações diretas. Além de ser um problema, a ausência de especificações é a causa de muitos outros, como o termo de referência mal elaborado e, conseqüentemente, pesquisas de preço malfeitas e mapas de preço inconsistentes, afetando diversas atividades do subprocesso de planejamento. O próprio mapeamento do subprocesso elimina o problema da ausência de critérios para a chegada da informação e a inexistência de definição de quem será o receptor inicial, além de evidenciar os sistemas de informação inexistentes ou falhos.

Algumas alterações no fluxo podem representar alternativas de melhoria para outros problemas apontados em discussões anteriores, como: o envio do processo para o Setor de Licitação após a atividade 6, criando uma tramitação desnecessária; a não definição de um setor para se responsabilizar pela execução da atividade 4 e ausência de definição de um tempo determinado para recebimento das necessidades de informação.

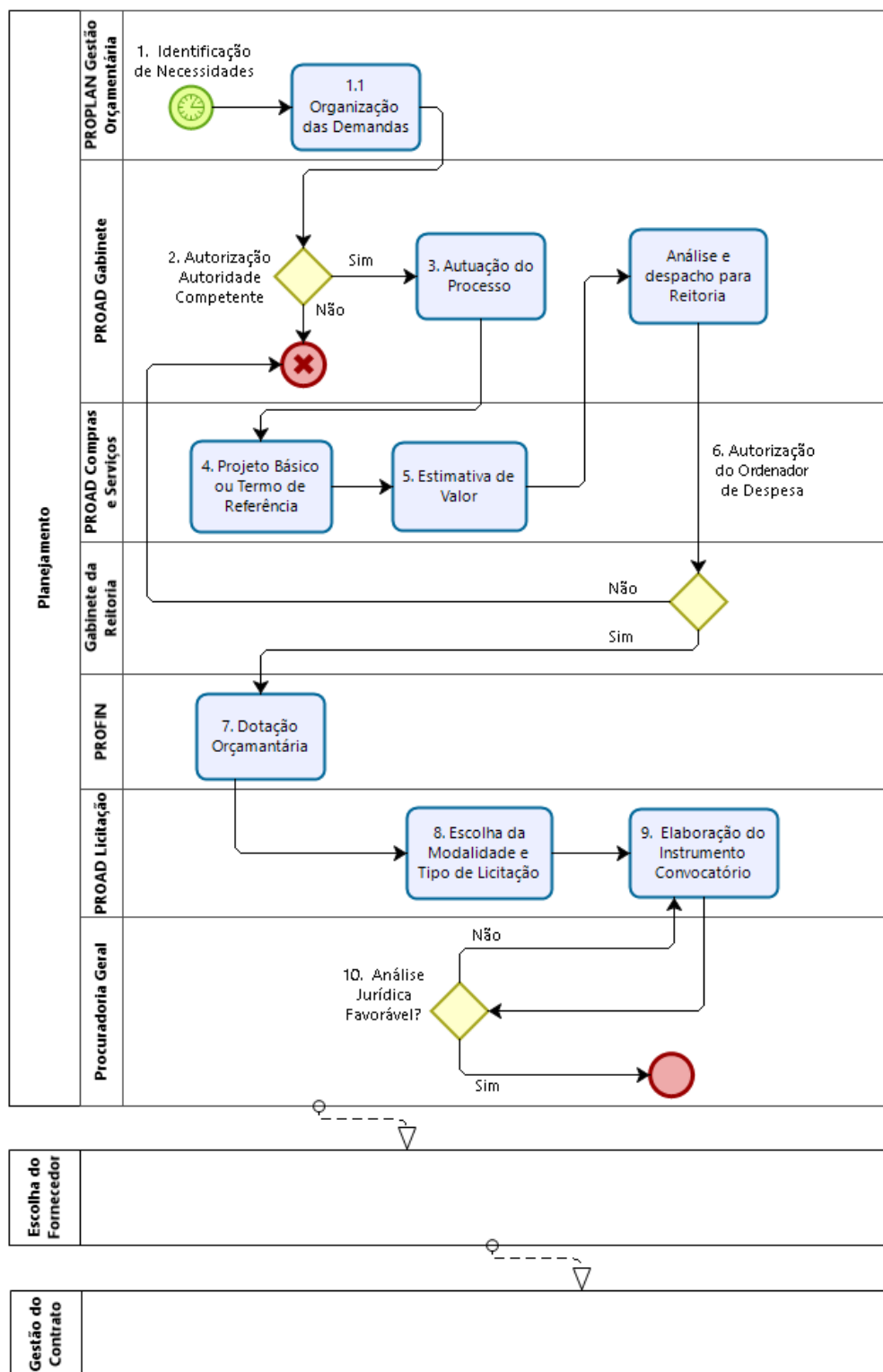
A tramitação direta do processo para o Setor de Licitação, após a atividade 6, permite que o setor receba o processo com todas as informações necessárias para a execução da atividade 8. No caso da atividade 4, a definição de um setor para se responsabilizar por sua execução completa, antes do processo passar pela atividade 5, resolveria os principais problemas da GI apontados nas discussões anteriores, como: especificações dos bens e serviços incompletas; termo de referência mal elaborado; pesquisas de preço malfeitas; mapa de preço inconsistente; atraso na conclusão das atividades e informações não confiáveis ou insuficientes.

A elaboração de um cronograma para o recebimento das solicitações de bens e serviços ajuda a evitar problemas relacionados a: atraso na conclusão das atividades; controle processual deficitário; atraso na transmissão de informações; dificuldade na captação de dados e informações e formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada.

Além da definição de tempo determinado para o recebimento das informações, o receptor inicial das demandas foi alterado para a PROPLAN, ficando, assim, essa pró-reitoria responsável pelo planejamento e acompanhamento das aquisições. A captação das informações pela PROPLAN permitirá a separação do material e serviço por sua natureza orçamentária, facilitando a montagem dos processos licitatórios, a identificação de possíveis contratações diretas, a montagem da proposta orçamentária anual e o acompanhamento de sua execução.

O conhecimento das alterações necessária para a melhoria do fluxo processual, permitiu a construção de um novo mapeamento para o subprocesso de planejamento para aquisições por licitação, desenhado na Figura 20.

**Figura 20 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento TO BE (Licitação)**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

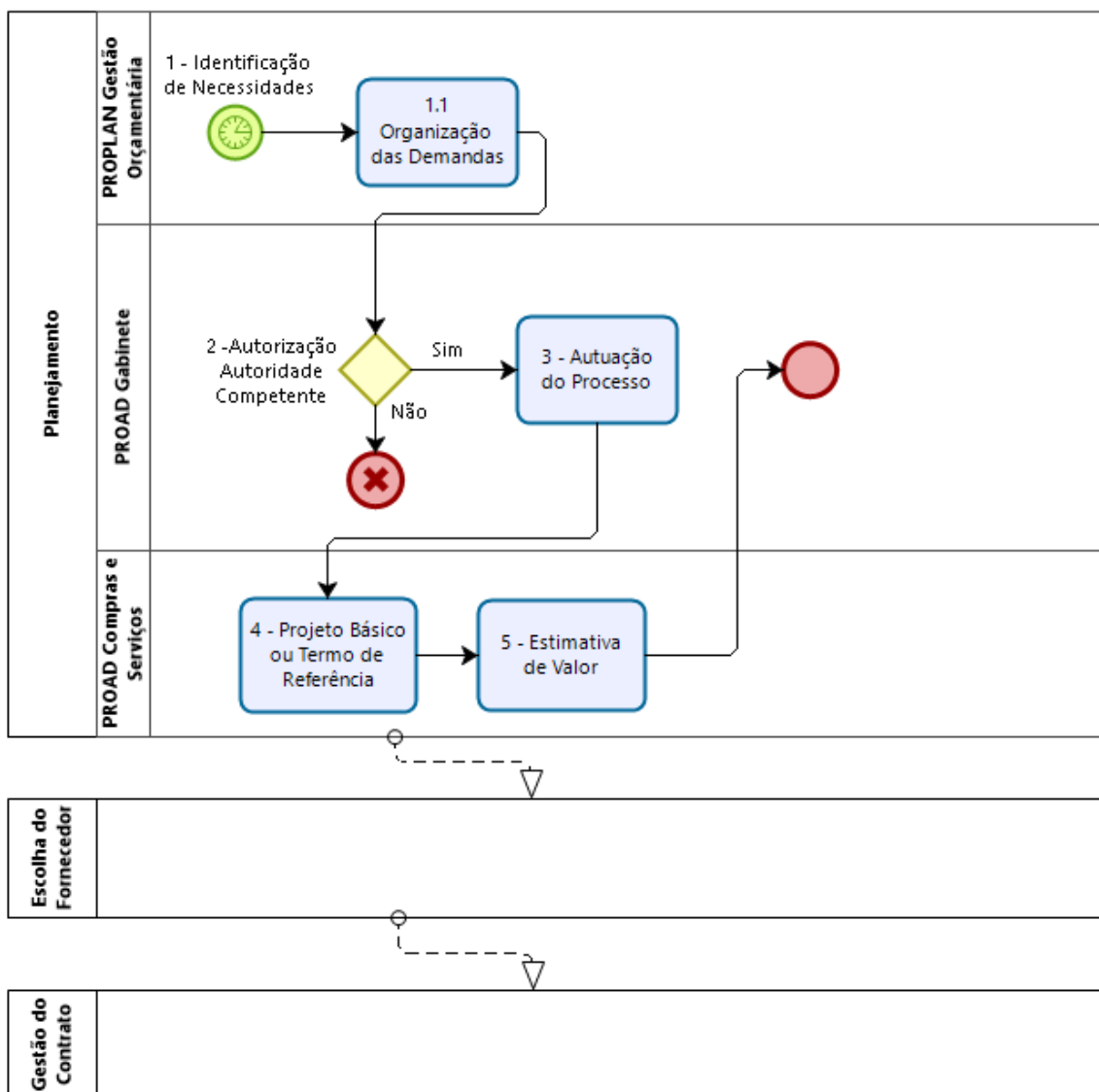
No mapeamento *AS IS* foi colocada a atividade 4 como de responsabilidade do Setor de Compras e Serviços, pois, como foi falado anteriormente, de alguma forma o setor recebe informações que devem constar em um Termo de Referência e que servem para a realização da atividade 5, pesquisa de mercado, efetivamente atribuída ao setor. O mapeamento *TO BE* também deixa clara a responsabilidade da atividade 4 para o Setor de Compras e Serviços, mas o planejamento e o cronograma de pedidos realizados anteriormente pela PROPLAN agilizarão a montagem dos Termos de Referência, conferindo organização e tempestividade aos pedidos. A atribuição formal da atividade 4 ao Setor de Compras e Serviços, deixando os servidores cientes de suas responsabilidades na elaboração do Termo de Referência, treinando-os junto com os setores solicitantes, são ações fundamentais para melhorar a eficiência do processo.

Aquisições de bens e serviços com recursos de convênios também serão favorecidas com a alteração do fluxo processual para início na PROPLAN. Os convênios são gerados pela PROPLAN e sua execução é feita pela PROAD. As alterações no plano de trabalho e vigência dos convênios são feitas pela PROPLAN, ocorrendo, algumas vezes, falha na execução de aquisições devido a falhas na comunicação entre os setores.

A mesma lógica do fluxo das cinco primeiras atividades do processo licitatório foi utilizada para a construção do mapeamento das contratações diretas, considerando que as atividades são idênticas e os problemas similares. A padronização do fluxo inicial e o estabelecimento de um cronograma de pedidos facilita o controle e a identificação de processos que possam se tornar uma compra direta, principalmente solicitações de produtos e serviços singulares ou com baixo custo e em pequena quantidade.

Quanto ao mapeamento *AS IS* do subprocesso de planejamento para as contratações diretas, não foi possível sua elaboração. A análise dos trâmites processuais no SISADMIN apresentou muitas movimentações processuais distintas, sem que fosse possível a identificação de um padrão mais usual, sendo assim, optou-se pelo desenho diretamente de uma propositura de fluxo *TO BE*, conforme Figura 21.

**Figura 21 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento *TO BE* (Contratação Direta)**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.6.2 Subprocesso Escolha do Fornecedor

O subprocesso de escolha do fornecedor tem como entradas, as informações produzidas no subprocesso de planejamento, consolidadas no instrumento convocatório, para os casos de contratação por licitação. A atividade central do subprocesso objetiva a divulgação do ato convocatório para chamar os fornecedores para participarem do certame. Os resultados esperados no subprocesso é fazer a homologação e adjudicação da proposta vencedora, ou seja, escolher um fornecedor que atenda da melhor forma às necessidades institucionais, conforme especificações contidas no instrumento convocatório.



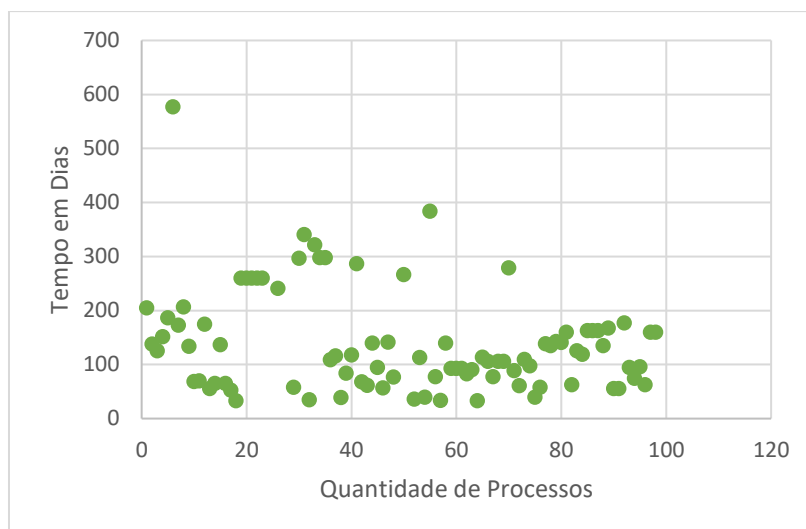
Os problemas que mais afetam o subprocesso de escolha do fornecedor são geralmente decorrentes da ineficiência de alguma das atividades do subprocesso de planejamento como: especificações dos bens e serviços incompletas; termo de referência mal elaborado; pesquisas de preço malfeitas; mapa de preço inconsistente e informações não confiáveis ou insuficientes, que influenciam diretamente na elaboração do instrumento convocatório, podendo acarretar a compra de material errado e licitações fracassadas e desertas.

No decorrer da execução do certame licitatório, é possível criar mecanismos que minimizem algumas falhas. O Setor de Licitação, que é o único setor responsável direto pelo subprocesso de escolha do fornecedor, é também o responsável pela última atividade do subprocesso de planejamento, sendo assim, o setor faz uma análise minuciosa e confere todas as informações recebidas de outros setores para evitar a aquisição de bens e serviços incorretos por motivo de elaboração de instrumentos convocatórios inconsistentes.

A licitação requisitava ao solicitante a aprovação da proposta, antes da homologação, apenas nos casos de equipamentos complexos, posto que em algumas situações, os fornecedores apresentavam propostas fora das especificações contidas no instrumento convocatório, ficando difícil para os pregoeiros avaliar se o material e o serviço eram realmente o solicitado. Nos últimos quatro anos, foi adotado novo procedimento, sendo praticamente todas as propostas previamente aprovadas pelo solicitante, para evitar mais uma vez a aquisição de bens e serviços com especificações incorretas, sendo esse o motivo da demora na homologação dos processos, segundo dados coletados nas entrevistas.

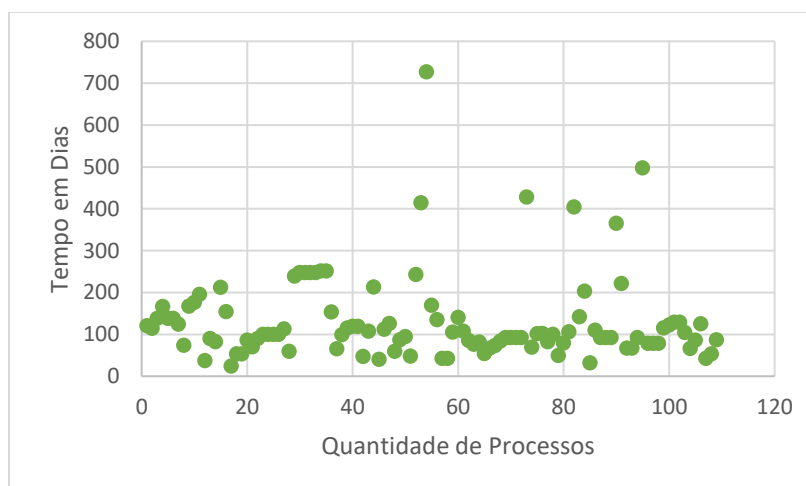
O processo de aquisição por licitação segue rigorosos procedimentos legais que são aplicados a todos os processos, sendo assim, as variações temporais podem também ser oriundas de situações como impugnações e pedidos de esclarecimento do Edital ou por recursos movidos por licitantes que se sentiram prejudicados em algum momento do processo, acarretando tempo para análise e decisão quanto à correção, ao adiamento, à anulação ou ao cancelamento do processo, dependendo do caso.

O tempo entre a chegada do processo no Setor de Licitação, encaminhamento à PROFIN para a atividade 7 do subprocesso de planejamento, até sua homologação, ou seja, finalização do subprocesso de escolha do fornecedor, durante o período de 2015 a 2018, está expresso nos Gráficos 22, 23, 24 e 25. Lembramos que a atividade 7 do subprocesso de planejamento é um dos motivos de atraso, assim como a ausência de informações suficientes e confiáveis para a execução das atividades 8 e 9, ficando os processos, muitas vezes, parados no Setor de Licitações aguardando as informações.

**Gráfico 22 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2015**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2015, a média de tempo, em dias, que os processos passaram na conclusão do subprocesso de escolha do fornecedor, foi de 139. Os oito processos mais rápidos demoraram entre 33 e 40 dias. Os três processos mais demorados gastaram 577, 384 e 341 dias, dois deles tiveram problemas com especificações.

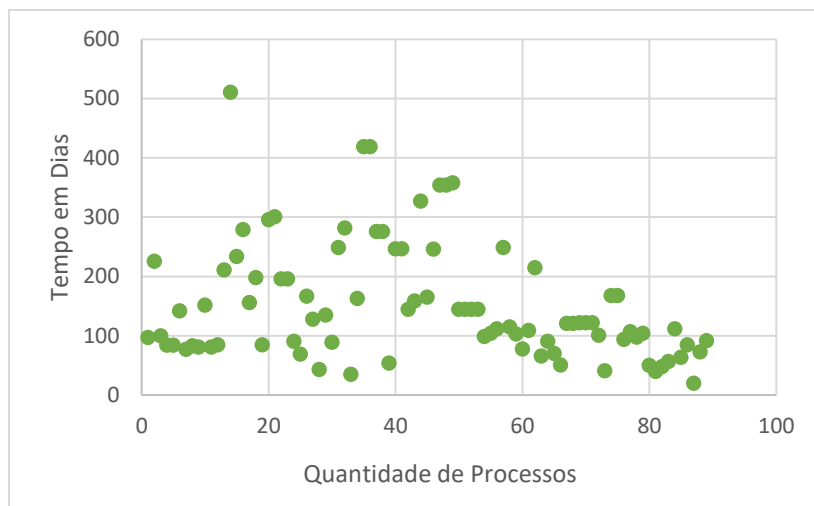
**Gráfico 23 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2016**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2016, a média de tempo, em dias, que os processos passaram na conclusão do subprocesso de escolha do fornecedor, foi de 131. Os sete processos mais rápidos demoraram entre 24 e 42 dias. Os três processos mais demorados gastaram 727, 497 e 428 dias, dois deles tiveram problemas com especificações e um com Mapa de Preço. O processo que demorou 727

dias refere-se à aquisição e implantação de um sistema de tratamento de água por osmose reversa, objeto de complexas especificações. O processo foi devolvido várias vezes pelo Setor de Licitação para correção das atividades 4 e 5, o que dificultou a conclusão da atividade 8.

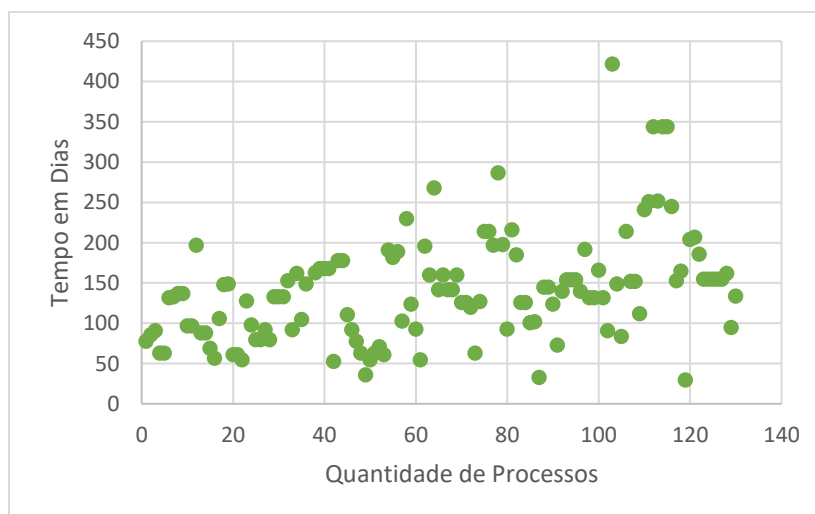
**Gráfico 24 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2017**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 2017, a média de tempo, em dias, que os processos passaram na conclusão do subprocesso de escolha do fornecedor, foi de 139. Os sete processos mais rápidos demoraram entre 20 e 50 dias. Os três processos mais demorados gastaram 511, 419 e 358 dias, um deles teve problemas com especificações e Mapa de Preço.

**Gráfico 25 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11 em 2018**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2018, a média de tempo, em dias, que os processos passaram na conclusão do subprocesso de escolha do fornecedor, foi de 142. Os sete processos mais rápidos demoraram entre 30 e 55 dias. Os três processos mais demorados gastaram 422, 344 e 287 dias, um deles teve problemas com especificações e Mapa de Preço.

Constatou-se que a média de tempo gasto da chegada ao Setor de Licitação até o fim do subprocesso de escolha do fornecedor não sofreu grandes alterações ao longo dos anos analisados. O Quadro 36 mostra o quantitativo de processos distribuídos por grupos temporais, permitindo uma visão mais detalhada da demora na tramitação entre as Atividades 7 do subprocesso de planejamento até o fim da atividade 11 do subprocesso de escolha do fornecedor.

#### **Quadro 36 – Tempo Atividade 7 até Atividade 11**

<b>Tempo/Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Até 30 dias	0	1	1	1
Entre 31 e 60 dias	15	15	9	7
Entre 60 e 90 dias	16	25	16	20
Entre 91 e 180 dias	42	49	38	78
Entre 181 e 365 dias	17	14	22	22
Mais de 365 dias	2	5	3	1
Não registrada passagem no Setor de Licitação	3	0	0	0
Foi para o Setor de Licitação antes de ir para o Setor de Compras e Serviços	3	0	0	1
Total de Processos	98	109	89	130

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 36, novamente, observa-se erro na utilização do SISADMIN, como a ausência do registro da tramitação no Setor de Licitação de três processos em 2015, não foram constatadas ocorrência desse tipo nos anos seguintes. O fluxo processual falho é observado com o encaminhamento de três processos em 2015 e um em 2018 para o Setor de Licitação antes de passarem pelo Setor de Compras. A maioria dos processos licitatórios, chegando à atividade 7, passam três meses a um ano para serem homologados, ou seja, chegarem ao fim do subprocesso de escolha do fornecedor.

Nos casos de contratação direta, as informações contidas no Mapa de Preço construído na atividade 5, última atividade do subprocesso de planejamento, subsidiam a execução da atividade 6, que corresponde à autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação; justificativa de preços e de escolha do fornecedor; caracterização e comprovação da situação

fática que autoriza a dispensa ou inexigibilidade, primeira atividade do subprocesso de escolha do fornecedor.

Nas dispensas de responsabilidade do Setor de Compras, a atividade 6 é realizada juntamente com a atividade 5 e seguem diretamente para a atividade 7 que corresponde à autorização do ordenador de despesa. Devolvidos com autorização para o Setor de Compras e Serviços, os processos passam para a atividade 9, que neste caso é a emissão da ordem de compra ou serviço, e são encaminhados para a ratificação da autoridade superior, atividade 11, seguindo para a PROFIN, que realizará as atividades 8, havendo a inversão da ordem das atividades. Esses tipos de processos não são submetidos à análise jurídica, por este motivo não há a realização da atividade 10.

As dispensas de responsabilidade do Setor de Contratos e Convênios não possuem uma ordem definida para a execução das atividades. Alguns processos passam primeiro pela análise jurídica, atividade 10, seguem para a atividade 7 e são concluídos com as atividades 6, 8, 9 e 11. Em outros casos, primeiro é feita a atividade 7, depois as atividades 6, 8, 9, 10 e finalizam com a atividade 11.

A atividade 8 da contratação direta é a mesma da atividade 7 das licitações, indicação de dotação orçamentária, de responsabilidade da PROFIN. Observou-se que a solicitação da informação é feita pelo Setor de Licitação através de despacho em processo físico encaminhado para a PROFIN. O Setor de Contratos e Convênios solicita a mesma informação através de memorando eletrônico encaminhado à PROFIN. Percebe-se, mais uma vez, a ausência de padronização do fluxo informacional.

As contratações diretas têm procedimentos aparentemente mais simples, contudo, se não forem instrumentalizadas corretamente, geram atrasos na aprovação jurídica, devido a frequentes devoluções para complementação de documentos com informações indispensáveis. Em 2018, 15 processos de contratação direta, de um total de 31, tiveram problemas com ausência de documentação referente à autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação, justificativa de preços e de escolha do fornecedor, de responsabilidade da atividade 6. A boa execução da atividade 6 é fundamental para o andamento correto das demais atividades do subprocesso de escolha do fornecedor.

Finalizada a descrição das atividades do subprocesso de escolha do fornecedor, os problemas de GI encontrados nas análises das entrevistas, dos documentos e dos trâmites processuais, apresentam-se no Quadro 37.

**Quadro 37 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Escolha do Fornecedor**

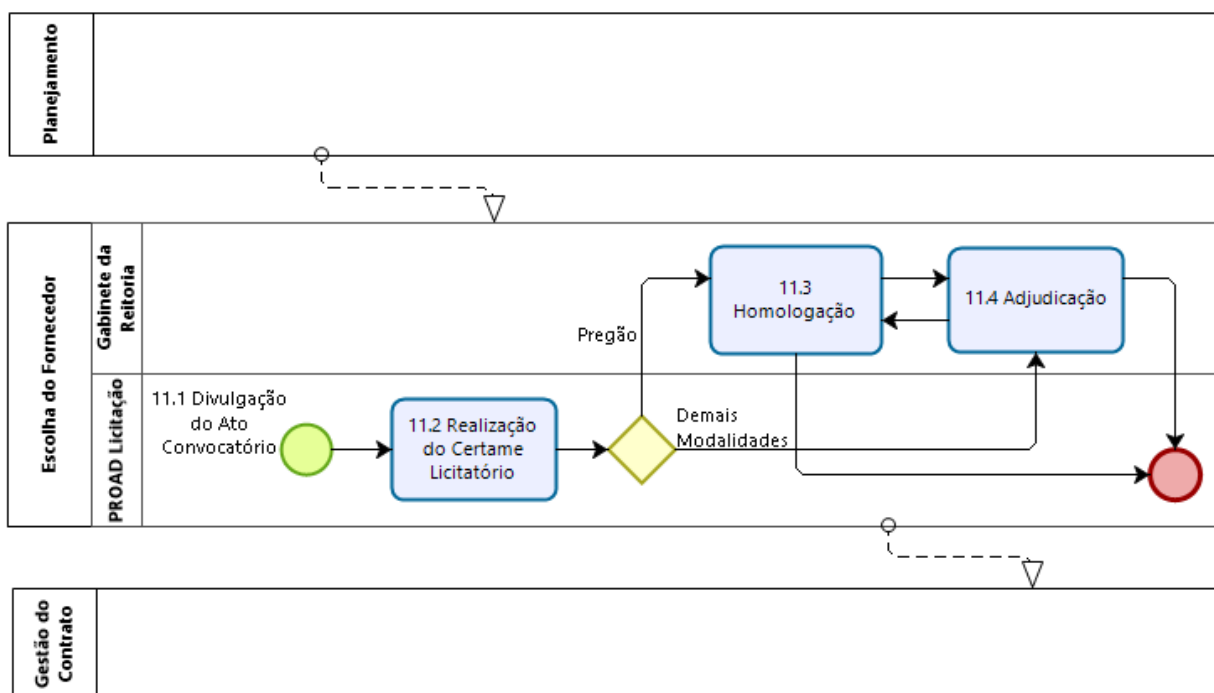
<b>Problemas</b>	<b>Atividades Afetadas</b>
Especificações dos bens e serviços incompletas.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6; 8
Termo de referência mal elaborado.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6; 8
Pesquisas de preço malfeitas.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6; 8
Mapa de preço inconsistente.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6; 8
Compra de material errado/ Licitações fracassadas e desertas.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 a 11
Atraso na conclusão das atividades.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 a 11
Controle processual deficitário	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 a 11
Atraso na transmissão de informações.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 e 10
Dificuldade na captação de dados e informações	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 e 10
Informações não confiáveis ou insuficientes	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 e 10
Formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 e 7
Sistemas de Informação inexistentes ou falhos.	Licitação: 11 - Contratação Direta: 6 a 11

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Todos os problemas apresentados no Quadro 37 atingem a atividade 11 das licitações, que, embora seja a única atividade do subprocesso de escolha do fornecedor, é composta por várias tarefas, que executadas de maneira falha, podem comprometer o processo significativamente. Os problemas que atingem uma quantidade maior de atividades do subprocesso nas contratações diretas são: compra de material errado; atraso na conclusão das atividades; controle processual deficitário; dificuldade na captação de dados e informações e sistemas de informação inexistentes ou falhos.

A partir das informações apresentadas, até então, foi construído o fluxo do subprocesso de escolha do fornecedor, para as aquisições por licitação, elaborado através da sequência de tarefas da atividade 11. Os problemas apresentados no Quadro 37 não são possíveis de correção por alteração de fluxo, uma vez que não foram encontradas falhas neste sentido, mas podem ser minimizados com a melhoria da operacionalização direta do processo de GI, conforme soluções sugeridas no Quadro 29, sendo assim, o mapeamento *TO BE* será o mesmo *AS IS*, conforme apresenta a Figura 22.

**Figura 22 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Licitações)**

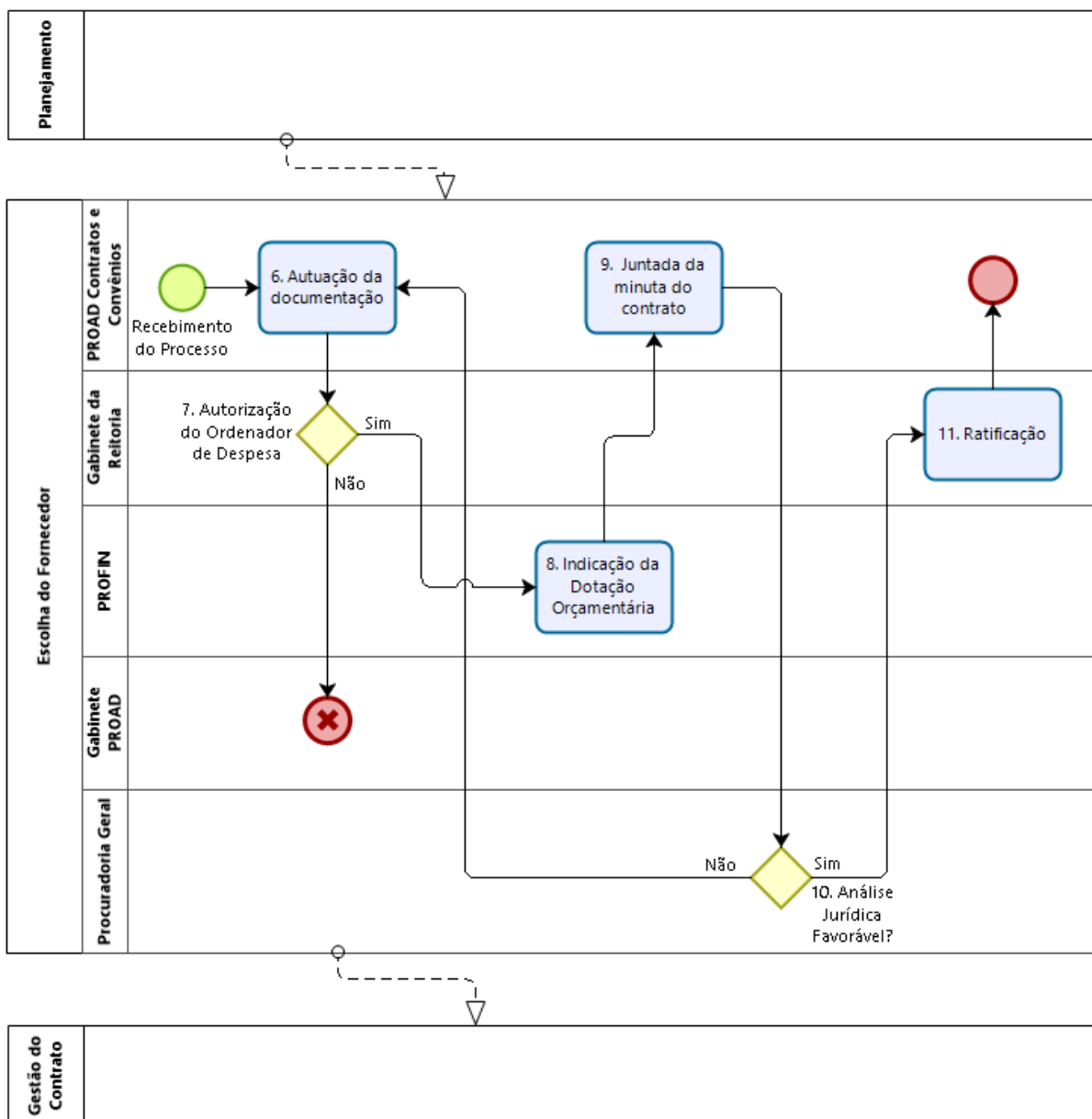


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O subprocesso de escolha do fornecedor para contratações diretas, assim como ocorreu com o subprocesso de planejamento, apresentou uma gama de tramitações sem padrão, dificultando o desenho de um modelo de mapeamento *AS IS*, sendo assim, partiu-se para a sugestão direta do mapeamento *TO BE*, conforme Figura 23.

O mapeamento apresentado permite que sejam minimizados os problemas de contratação direta referentes a: atraso na conclusão das atividades; controle processual deficitário; atraso na transmissão de informações e dificuldade na captação de dados e informações.

**Figura 23 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Contratação Direta)**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.6.3 Subprocesso de Gestão do Contrato

Concluído o subprocesso de escolha do fornecedor, os processos físicos das licitações, contendo toda a documentação que tramitou, até então, são arquivados no Setor de Licitação. As informações contidas nos processos são repassadas para o subprocesso de gestão do contrato por outros mecanismos.

Homologadas as licitações, boa parte da documentação contida no processo, que já foi digitalizada para envio aos órgãos de controle estaduais durante o decorrer das atividades dos



subprocessos anteriores, é repassada pelo Setor de Licitação ao Setor de Contratos e Convênios através de pasta de arquivos compartilhada entre os setores. O Setor de Licitação também encaminha ao Gabinete da PROAD, através de memorando digital, as informações básicas relativas à conclusão das licitações, para ciência do setor.

Os processos físicos das contratações diretas, finalizadas no Setor de Contratos e Convênios, permanecem no setor para prosseguimento das atividades de gestão do contrato, comuns tanto para licitações quanto para contratações diretas. A atividade 12, convocação para celebração do contrato e publicação do extrato do contrato, é de responsabilidade do Setor de Contratos e Convênios, que deve ter todas as informações relativas ao fornecedor e sua proposta vencedora da licitação ou elegida pela contratação direta.

O Setor de Contratos providencia as assinaturas dos termos contratuais pelo ordenador de despesa da UEPB e pelo responsável pela empresa fornecedora do bem ou serviço, assim que ocorre a ratificação da dispensa ou a inexigibilidade de licitação ou a homologação das licitações, exceto as realizadas através do SRP.

O SRP permite que as contratações não sejam feitas imediatamente após a escolha do fornecedor, mas, de acordo com a necessidade da administração, durante o prazo de vigência da ata de registro de preço. A maioria dos processos licitatórios da UEPB são realizados através do SRP, sendo assim, o Setor de Contratos e Convênios ao receber a documentação da licitação, encaminha memorando eletrônico para o Gabinete da PROAD, para tomada de decisão sobre o quantitativo a ser contratado no momento.

As atas de registro de preço têm validade máxima de 12 (doze) meses, e, durante sua vigência, podem ser realizadas contratações parceladas dos bens e serviços nela registrados. O saldo das atas de registro de preço é controlado pelo Setor de Contratos e Convênios, por meio de planilhas digitais. A comunicação entre o Gabinete da PROAD, que recebe os pedidos de bens e serviços, com o Setor de Contratos para obtenção de informações sobre atas com saldo para atendimento das solicitações, não foi identificada na tramitação do processo.

A contratação de bens e serviços também pode ocorrer através de adesão a atas de registro de preço de outros órgãos. A UEPB, por ser uma autarquia estadual, pode aderir a atas de órgãos estaduais e federais, desde que o bem ou serviço tenha as especificações adequadas, o preço compatível com o mercado e seja autorizada pelo órgão de origem e pelo fornecedor.

Os processos de adesão são instrumentalizados pelo Setor de Compras e Serviços e pelo Setor de Licitação, onde são anexados todos os documentos necessários. As adesões seguem para autorização do ordenador de despesa, indicação de dotação orçamentária, ratificação e formalização da contratação. A licitação nesses casos é realizada por outro órgão, sendo assim,

o fornecedor já foi escolhido e o processo passa direto para o subprocesso de Gestão do Contrato. Em 2018, foram realizadas duas adesões a atas de registro na UEPB. O tempo gasto entre a abertura dos processos e as ratificações foi de 41 e 43 dias.

Elencadas as possibilidades de chegada do processo, a atividade 12, assinatura do contrato e publicação de seu extrato, complementa-se que, embora pareça simples, a atividade possui uma série de tarefas executadas dentro e fora da UEPB. Todos os contratos, para que tenham validade, precisam ser publicados no Diário Oficial do Estado da Paraíba, na forma de extratos contendo as informações mais relevantes, como valor, vigência, objeto, fornecedor e registro na Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB).

O registro na CGE/PB é obrigatório para todos os contratos, que, após assinados pelas partes interessadas, são escaneados e enviados para análise da CGE/PB através de sistema fornecido pelo próprio órgão. O Setor de Contratos e Convênios, através do entrevistado “A”, relatou que, às vezes, a CGE/PB demora a analisar alguns processos e atrasa a continuidade de sua execução.

Publicados os contratos, as informações necessárias à execução da atividade 13 são formatadas pelo Setor de Contratos e Convênios, para envio a PROFIN, setor responsável pela emissão de empenho. Sabe-se que os processos físicos abertos inicialmente, com as solicitações de bens e serviços, são arquivados no Setor de Licitação ou no Setor de Contratos e Convênios, sendo assim, as solicitações de emissão de nota de empenho são feitas através da abertura de um novo processo impresso contendo todas as informações necessárias para a PROFIN executar a atividade 13.

O Setor de Contratos e Convênios preenche um formulário de solicitação de empenho para cada fornecedor, se os bens ou serviços tiverem natureza, dotação orçamentária ou fonte de recursos distinta, são feitos formulários de solicitação de empenho separados. Cada formulário é anexado a uma listagem dos itens com a descrição e o quantitativo a ser fornecido e gera um processo físico.

Conforme descrito na análise do subprocesso de escolha do fornecedor, os processos de contratação direta, sem a necessidade de formalização contratual, seguem para a PROFIN com a ordem de compra ou serviço, documento contendo as informações para o empenho. O processo que segue para a PROFIN, nestes casos, é o mesmo que circulou desde o pedido do bem ou serviço.

Após a emissão da nota de empenho, os processos de contratação direta de responsabilidade do Setor de Compras e Serviços, são devolvidos para o setor para que sejam encaminhados ao fornecedor por *e-mail* e acompanhadas as entregas. Os empenhos de licitações

e contratações diretas do Setor de Contratos e Convênios, após emitidos, são enviados, pela própria PROFIN, para o *e-mail* dos fornecedores, com cópia para o Setor de Contratos e Convênios, Setor de Almoarifado e Setor de Patrimônio. O Setor de Contratos e Convênios recebe a informação apenas para conhecimento, já os Setores de Almoarifado e Patrimônio são responsáveis pelo acompanhamento da chegada do material de consumo ou permanente, respectivamente, fazendo a cobrança ao fornecedor em caso de atrasos na entrega, juntamente com os fiscais dos contratos. Os empenhos de serviços são enviados também ao fornecedor pela PROFIN, mas o acompanhamento da execução é de responsabilidade do fiscal de cada contrato.

As entrevistas realizadas na PROFIN apontaram algumas reclamações relativas à formatação e apresentação das ordens de compras e serviços, o setor alega que o modelo utilizado não abrange todas as informações necessárias. O acompanhamento e a cobrança dos fornecedores por parte do Setor de Compras e Serviços são também motivos de insatisfação por parte da PROFIN, que optou por entrar em contato diretamente com os fornecedores, quando passarem mais de 30 dias de envio do processo ao Setor de Compras e Serviços e este não retornar à PROFIN para pagamento.

Questionado se seria melhor unificar o procedimento e ficar todo o envio dos empenhos pela tesouraria da PROFIN, o entrevistado “D” considerou uma boa sugestão, no entanto, reclamou que o Setor de Contratos e Convênios, muitas vezes, fornece *e-mail* na solicitação de empenho que não é o da empresa fornecedora. Apesar de tudo, o entrevistado elogiou o formulário utilizado, pois, mesmo com alguns erros, possui informações referentes a *e-mail*, telefone e pessoa responsável para contato com fornecedor. Nas ordens de compra ou serviço, constam apenas o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do fornecedor, a descrição do serviço ou material e, às vezes, o telefone.

O entrevistado “D” foi lembrado pela entrevistadora, que trabalhava no Setor de Contratos e Convênios na época da criação do formulário, que este foi criado aos moldes exigidos pela PROFIN, que poderia agora sugerir um padrão único para solicitação de empenhos. A utilização de um único formulário facilita também na implantação da padronização do envio dos empenhos para o fornecedor, que seria efetuado apenas pela PROFIN. A tesouraria procedendo o envio dos empenhos evita o que ocorreu em 2018, segundo o entrevistado “D”, houve o cancelamento de vários processos devido aos empenhos não terem sido enviados para os fornecedores.

A PROFIN percebeu a demora na chegada das notas fiscais para pagamento dos empenhos referentes a processos de contratação direta feitos pelo Setor de Compras e Serviços, ligou para os fornecedores para saber sobre a entrega do material e foi informada que as

empresas não haviam recebido o empenho. A demora no envio do empenho fez com que muitas empresas desistissem de fornecer o material e os processos foram cancelados.

O recebimento do empenho pelo fornecedor é o ponto de partida para a contagem do prazo de entrega do material ou prestação do serviço, iniciando, então, a atividade 14, a execução contratual. Os bens são enviados com as respectivas notas fiscais, pagas após a liquidação que é feita pelo setor de patrimônio e almoxarifado, para os bens de consumo e permanente, respectivamente, e pela PROFIN no caso de serviços.

Os Setores de Patrimônio e Almoxarifado realizam a liquidação através do SIGBP. Os dados das entrevistas, discutidos anteriormente, revelaram que o sistema precisa de ajustes, há problemas no cadastro de materiais, posto que não é permitida a inclusão de novos itens pela UEPB, necessitando ser encaminhada uma solicitação de cadastro para o Governo do Estado, atrasando a liquidação, o pagamento e a distribuição dos materiais.

A liquidação é realizada mediante o atesto da nota pelo fiscal do contrato. O fiscal do contrato tem a responsabilidade de conferir se os bens fornecidos ou serviços prestados estão de acordo com especificações, quantidades, marcas, modelos e preços estabelecidos no contrato. Durante as entrevistas, um dos entrevistados do Setor de Contratos e Convênios, “E”, e a entrevistada do Setor de Licitação, “F”, relataram que os fiscais dos contratos deveriam ficar mais atentos e comprometidos com suas responsabilidades.

A entrevistada do Setor de Licitações, “F”, alertou que algumas empresas enviam produtos dentro das especificações para o teste de amostra, e, na entrega, substituem o produto por um de qualidade inferior. Reforça-se, então, a importância do fiscal para a conferência do material recebido ou serviço prestado, durante toda a vigência do contrato, antes da certificação da nota e encaminhamento para pagamento, finalizando o processo de aquisição de bens e serviços.

A análise do subprocesso de gestão do contrato foi efetuada com base nas entrevistas, não foram analisados documentos ou tramitações em sistemas devido à multiplicidade de processos físicos abertos para a circulação de diversas informações distintas. Relatou-se que para cada fornecedor, natureza de produto, dotação ou fonte orçamentária, são abertos processos físicos distintos para empenho, assim como para solicitação de cada pagamento de contrato com execução parcelada. Processos também são criados em momento oportuno para solicitar alterações contratuais, como prorrogação de vigência, acréscimo ou supressão de valor, equilíbrio econômico-financeiro e até rescisões.

Os dados fornecidos nas entrevistas foram suficientes para a análise dos problemas do subprocesso de gestão do contrato, correlacionados com suas atividades, conforme apresenta o Quadro 38.

### Quadro 38 – Problemas e Atividades Afetadas do Subprocesso de Gestão do Contrato

Problemas	
Especificações dos bens e serviços incompletas.	Licitação: 12 a 14 - Contratação Direta: 12 a 14
Pesquisas de preço malfeitas.	Licitação: 12 a 14 - Contratação Direta: 12 a 14
Compra de material errado	Licitação: 12 a 14 - Contratação Direta: 12 a 14
Atraso na conclusão das atividades.	Licitação: 12 e 14 - Contratação Direta: 12; 13 e 14
Controle processual deficitário	Licitação: 13 e 14 - Contratação Direta: 13 e 14
Atraso na transmissão de informações.	Contratação Direta: 13 e 14
Dificuldade na captação de dados e informações	Licitação: 13 e 14 - Contratação Direta: 13 e 14
Informações não confiáveis ou insuficientes	Licitação: 13 e 14 - Contratação Direta: 13 e 14
Execução deficitária de Contratos e Convênios	Licitação: 14 - Contratação Direta: 14
Formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada	Licitação: 13 e 14 - Contratação Direta: 13 e 14
Sistemas de Informação inexistentes ou falhos.	Licitação: 13 e 14 - Contratação Direta: 13 e 14
Dificuldade na execução de atividades nos Setores de Patrimônio e Almoxarifado decorrentes do SIGBP.	Licitação: 14 - Contratação Direta: 14

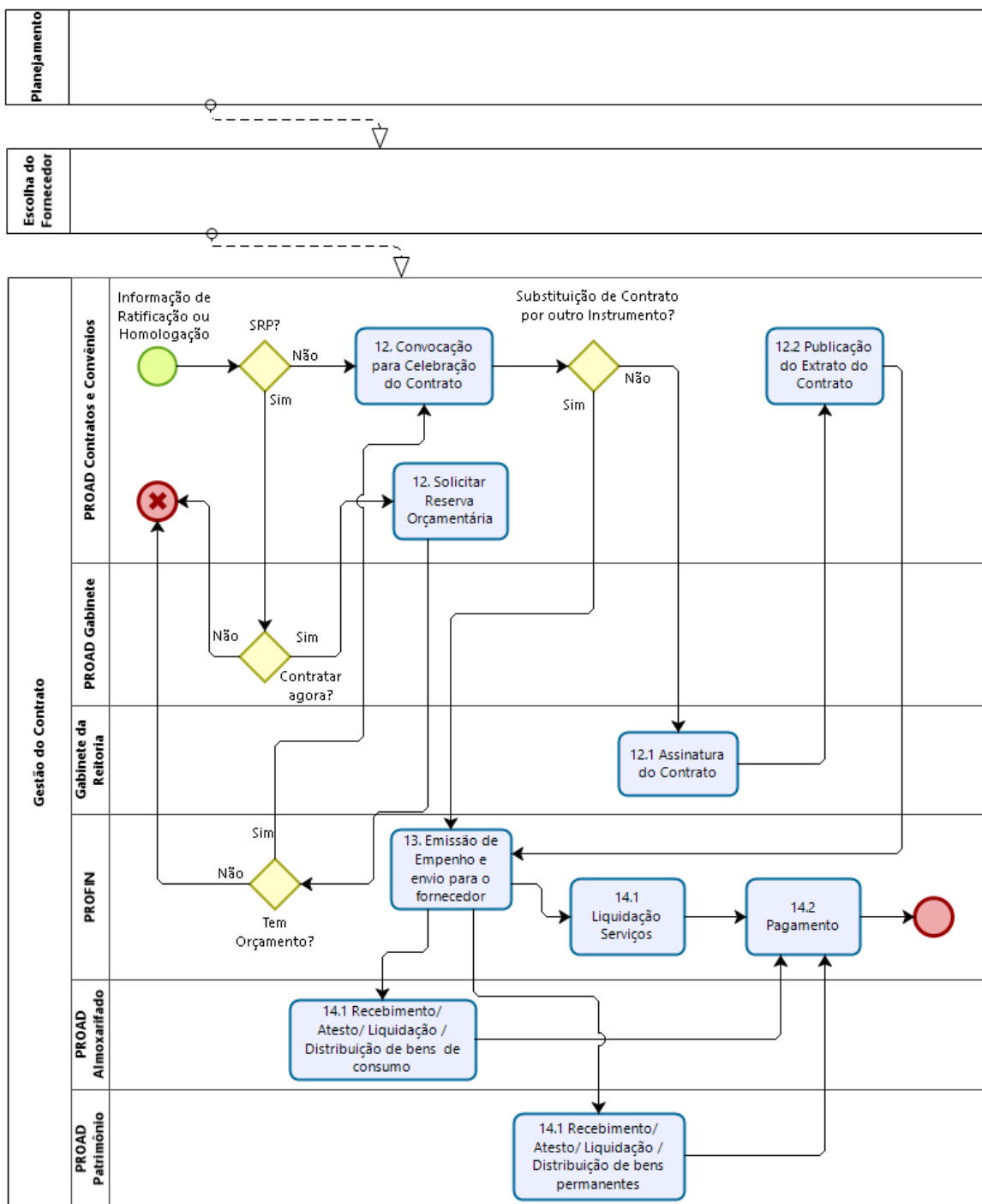
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 38 retrata que a atividade mais afetada por problemas é a 14, fato preocupante, pois a execução contratual satisfatória conclui efetivamente o alcance dos resultados esperados com a operacionalização do processo, que é o atendimento às demandas institucionais por bens e serviços. Destaca-se também que a informação inicial das contratações são as especificações dos bens e serviços a serem adquiridos, utilizada em todas as atividades do processo, uma falha no fornecimento de informações dessa natureza pode comprometer o processo como um todo.

A análise dos dados relacionados ao subprocesso de gestão do contrato permitiu identificar que as todas as atividades são operacionalizadas da mesma forma, tanto para licitações e adesões, quanto para as contratações diretas realizadas pelo Setor de Contratos e Convênios. As contratações diretas executadas pelo Setor de Compras e Serviços não passam pela atividade 12 e possuem falhas de formatação, apresentação e suficiência de informações fornecidas para a atividade 13.

O mapeamento do subprocesso de gestão do contrato *AS IS*, representado na Figura 24, refere-se a todas as formas de contratação, exceto compras diretas realizadas pelo Setor de Compras e Serviços, assim como foi feito com os outros subprocessos.

**Figura 24 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato AS IS**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se no mapeamento que a nota de empenho ao ser emitida é encaminhada para o fornecedor, e para os Setores de Almozarifado e Patrimônio. Ao receberem os materiais, os fiscais dos contratos são chamados para conferir os produtos e atestar a nota fiscal, permitindo assim que o Almozarifado e Patrimônio liquide a despesa e encaminhe a nota para pagamento.

Os empenhos referentes a serviços são encaminhados para o fornecedor, mas não há um setor responsável direto pelo acompanhamento da execução. Em caso de serviços contínuos, o Setor de Contratos e Convênios encaminha mensalmente os processos de pagamento dos serviços. A PROFIN solicita a nota fiscal para o fornecedor e chama o fiscal para atestá-la. A PROFIN, então, liquida e paga a despesa.

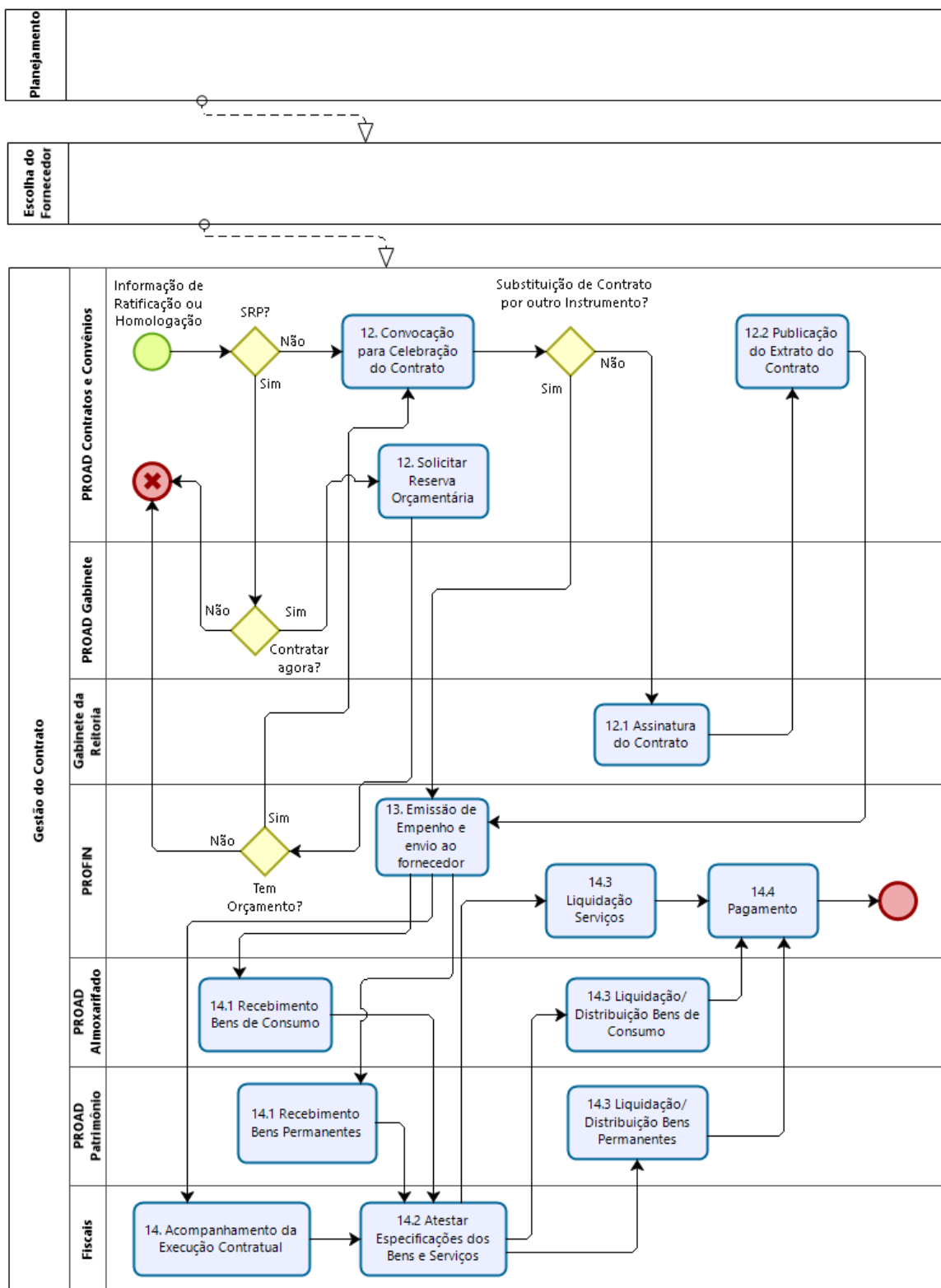
Os serviços não contínuos ficam dependentes do fornecedor comparecer a instituição para executar os serviços, após o recebimento da nota de empenho, ou do fiscal do contrato, que acompanha de perto o andamento do processo, solicitar ao fornecedor a execução. Existem fiscais que ficam aguardando as informações sobre o andamento do processo chegarem até eles, assim como existem fornecedores que, se não forem cobrados, não executam os serviços. A fim de facilitar a participação ativa do fiscal no acompanhamento do contrato um novo mapeamento foi feito, incluindo o envio da nota de empenho também para o fiscal, sendo assim, deverá ser feita a cobrança para o fornecedor efetuar a entrega dos bens ou a executar os serviços.

O mesmo procedimento pode ser adotado para as contratações diretas realizadas pelo Setor de Compras e Serviços, a nota de empenho emitida deverá ser encaminhada para o fornecedor, para o Almoxarifado, para o Patrimônio e para o fiscal, padronizando os procedimentos, junto com a formatação única das solicitações de empenho para a PROFIN.

A alteração do fluxo proposta permite minimizar os efeitos dos problemas relacionados a: atraso na conclusão das atividades e transmissão de informações; controle processual deficitário; informações não confiáveis ou insuficientes; dificuldade na captação de dados e informações; formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada e, principalmente, a execução deficitária de Contratos e Convênios.

A Figura 25 apresenta a sugestão de um novo mapeamento para o subprocesso de escolha do fornecedor.

Figura 25 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato *TO BE*



Fonte: Elaborado pela autora (2019).



O embasamento teórico da GI, utilizando os modelos processuais de fluxo informacional propostos por McGee e Prusak (1994), Davemport (2001) e Choo (2003), permitiu uma análise aprofundada das deficiências apresentadas nas atividades do processo de GI presentes nos subprocessos de contratação.

A análise da GI apontou as seguintes deficiências no processo de contratação: especificações dos bens e serviços incompletas; termo de referência mal elaborado; pesquisas de preço malfeitas; mapa de preço inconsistente; compra de material errado/ licitações fracassadas e desertas; atraso na conclusão das atividades; controle processual deficitário; atraso na transmissão de informações; dificuldade na captação de dados e informações; informações não confiáveis ou insuficientes; execução deficitária de contratos e convênios; dificuldades na recuperação de informações antigas; formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada; sistemas de informação inexistentes ou falhos.

O mapeamento dos subprocessos permitiu a visualização das atividades do processo de contratação de bens e serviços de forma ordenada e distribuídas conforme o setor por elas responsável. Sendo assim, foi possível identificar em quais atividades dos subprocessos estão localizadas as deficiências do processo de GI.

Observou-se que a incidência maior de problemas informacionais está presente no subprocesso de planejamento, confirmando a afirmativa de Mendes (2012), quando relata que a contratação pública confere muita importância ao subprocesso de escolha do fornecedor e ignora a complexidade dos subprocessos de planejamento e gestão do contrato.

Os problemas que afetam o subprocesso de escolha do fornecedor são oriundos, principalmente, da ineficiência do planejamento. Percebeu-se que não há necessidade de alteração do fluxo deste subprocesso, considerando que suas atividades são gerenciadas a partir de arcabouço legal vasto e rigoroso, devidamente obedecido pelo setor de licitação da UEPB.

Algumas deficiências encontradas nos subprocessos de planejamento e gestão de contrato são possíveis de correção por alteração de fluxo, desse modo, a implantação das mudanças apontadas no mapeamento proposto são soluções viáveis e eficazes.

Além das alterações de fluxo, outras medidas podem ser tomadas para solucionar as ineficiências do processo, tais como: capacitar servidores; melhorar os sistemas; integrar dados; melhorar procedimentos e fluxos informacionais; disponibilizar informações sem necessidade de requerimento; promover reuniões e tramitação de relatórios periódicos; montar equipe de arquivistas para estudar uma forma de melhorar a situação dos arquivos; padronizar procedimentos de organização e apresentação de informações; automatizar os formulários

existentes e sistematizar as informações; mobilização institucional para definição de processos e contratação temporária de novos servidores para a equipe de TI.

Conclui-se que a análise da GI contribuiu significativamente para a identificação dos gargalos operacionais do processo de contratação, assim como é imprescindível para a correção das falhas e indicação de ações de melhoria. A implantação das soluções apontadas no estudo apresenta-se na proposta de intervenção a seguir.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As alterações de fluxos propostas, evidentemente, podem representar maior eficiência na tramitação do processo e alcance dos resultados pretendidos, desde que acompanhada de uma reorganização operacional de todas as atividades do processo de GI aplicadas ao processo de contratação como um todo. Sendo assim, para implantar as alterações pretendidas e desenvolver as ações corretivas necessárias para a melhoria do processo de contratação de bens e serviços na UEPB, foi apresentada uma Proposta de Intervenção.

Algumas medidas sugeridas no plano já se inicializaram em forma de teste a partir do ano de 2018. A alteração do início do fluxo do subprocesso de planejamento foi apresentada em uma reunião conjunta entre PROPLAN, PROFIN, PROAD e COP, em abril de 2018. Em maio do mesmo ano, a PROPLAN iniciou a captação de demandas de bens e serviços de todos os órgãos institucionais.

Em 11 de maio de 2018, foi emitido pela PROPLAN o memorando circular Nº 002/2018/UEPB/PROPLAN, documento que esclareceu a necessidade de planejamento das aquisições de bens e serviços e solicitou aos órgãos institucionais que preenchessem suas demandas para 2019, em uma planilha a eles enviada.

Diante da inexistência de um sistema informatizado para captação das demandas, a alternativa escolhida pela PROPLAN, para facilitar o trabalho de análise dos dados, foi a criação de uma planilha compartilhada através do Google. O documento compartilhado era dividido em várias planilhas separadas por órgão. Os órgãos só pediam preencher suas demandas, mas podiam observar o que estava sendo solicitado por outros órgãos, assim lhes era possível lembrar de itens que poderiam ser também suas necessidades, ou até mesmo auxiliá-los nas especificações dos materiais e serviços.

O preenchimento das planilhas foi feito de modo que o solicitante deveria escolher o tipo de material ou serviço a ser adquirido antes do preenchimento das especificações mais detalhadas, permitindo assim o agrupamento de todos os materiais e serviços de mesma natureza solicitados por todos os órgãos. A classificação dos bens e serviços foi efetuada através do detalhamento das naturezas de despesas divulgadas em Brasil (2002), Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002, facilitando a comunicação com os sistemas de almoxarifado, patrimônio e financeiro que utilizam o mesmo padrão.

A captação de todas as demandas estava prevista para 15 de junho de 2018, data limite em que o memorando circular estabeleceu para preenchimento das planilhas. A PROPLAN disponibilizou uma equipe para tirar todas as dúvidas dos usuários durante todo o período de

cadastro dos bens e serviços. Os setores solicitaram um prazo maior e foi estendido o limite para 30 de junho de 2018, data em que a planilha foi bloqueada, não sendo possível fazer nenhuma alteração por parte dos órgãos solicitantes.

A partir das informações recebidas com a captação das demandas, foram montadas planilhas agrupando os materiais e serviços para análise de setores competentes. A lista de materiais e serviços de manutenção predial foram encaminhadas para avaliação da PROINFRA, que teve a liberdade de analisar se os materiais ou serviços: deveriam ser realmente adquiridos em novos processos licitatórios; eram possíveis de aquisição por ata de registro de preço vigente; se existia quantidade suficiente em estoque para atendimento da solicitação; além de observar a necessidade real da demanda.

Os materiais de informática, conectividade e processamento de dados foram remetidos para a CTIC proceder a análise. As solicitações de aquisição de impressoras foram muitas, porém, há mais de cinco anos esse tipo de material é atendido através de locação. O modelo adotado no contrato de locação é muito vantajoso e econômico para a UEPB, posto que é pago um valor mensal por uma franquia de cópias em cada impressora locada, ficando todo o fornecimento de toners e manutenção das máquinas por conta da empresa. As máquinas locadas são potentes e as franquias têm um bom número de cópias, sendo assim, em um setor é possível ter apenas uma máquina para atender a mais de dez usuários. Alguns setores ainda não se acostumaram com o modelo e ainda solicitam impressoras para ficar na mesa de cada usuário, sendo assim, a CTIC orienta o compartilhamento das máquinas locadas, permanecendo toda a instituição atendida de forma eficiente a um custo operacional baixo.

As especificações dos computadores e *notebooks* solicitados também são avaliadas pela CTIC, que possui uma padronização para modelos de pequeno, médio e grande porte, sendo escolhido o que mais atende às necessidades do setor. A padronização das especificações facilita a aquisição, pois são compradas quantidades maiores de itens uniformes. A quantidade de computadores e *notebooks* também é avaliada e a possibilidade de atendimento por alguma máquina disponível na instituição.

A relação dos demais materiais e serviços foram remetidos à PROAD, posto que não há definição de outros órgãos para proceder a análise das demandas, embora haja uma necessidade de gerenciamento de materiais laboratoriais e hospitalares por equipe especializada. A diversidade de tipos de uso e especificações de materiais dessa natureza é de difícil padronização. Às vezes, não é possível identificar se os materiais pedidos por setores diferentes são ou não os mesmos. Materiais de consumo comuns como, por exemplo: luvas, máscaras,

toucas e substâncias químicas, deveriam ser solicitados conjuntamente, em um único pedido gerenciado por uma equipe especializada, para evitar erros nas aquisições.

O fato é que não havendo possibilidade de criação de uma equipe de avaliação de materiais laboratoriais e hospitalares em 2018, a PROAD foi incumbida da tarefa. A PROPLAN recebeu em julho de 2018 as planilhas analisadas pela PROINFRA, CTIC, PROAD e Biblioteca Central, esta última consolidou a demanda de livros e mobiliário para todas as bibliotecas setoriais. Os dados foram separados conforme natureza de despesas, analisados e reagrupados em planilhas.

A PROPLAN elaborou um relatório contendo as sugestões para operacionalização da aquisição de cada lista de material contida nas planilhas, tais como: abertura de processo licitatório; aquisição por compra direta; prorrogação de vigência do contrato atual, em caso de serviços contínuos; aguardar Editais de Convênios, para equipamentos laboratoriais muito caros e de pouca urgência, dentre outras. O relatório foi entregue a PROAD em uma reunião conjunta com a PROFIN e PROINFRA, onde também foram discutidas ideias para melhor execução do processo, incluindo a proibição da aceitação de novos pedidos que não constem na relação do planejamento, exceto os que se justifiquem por fatores imprevistos ou imprevisíveis. Enquanto a PROAD executa o processo de aquisição de bens e serviços, a PROPLAN agora tem a responsabilidade de fazer o acompanhamento do atendimento às demandas, com o objetivo de dar um retorno aos setores solicitantes, efetuar um melhor controle orçamentário e planejar as aquisições futuras.

As ações para otimização do processo de aquisição de bens e serviços descritas, foram executadas com sucesso e são representadas pelas cinco primeiras atividades da Proposta de Intervenção constante no Quadro 39, construída com base na ferramenta 5W2H. Segundo Lobato et al. (2012), os 5W2H são: *What* (o que será feito); *Who* (quem fará); *When* (quando será feito); *Where* (onde será feito); *Why* (por que será feito); *How* (como será feito) e *How Much* (quanto custará). A indicação dos 5W2H facilitam o planejamento, a execução e o acompanhamento das ações de melhoria do processo.

As ações da Proposta de Intervenção foram planejadas para minimizar os problemas relativos às atividades do processo de GI: identificação das necessidades; aquisição ou coleta; organização, classificação e apresentação; armazenamento e recuperação; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e disseminação; consumo e uso de informações. As ações de melhoria da GI refletem diretamente na operacionalização do processo de aquisição de bens e serviços, fazendo-o alcançar resultados positivos com maior eficiência.

**Quadro 39 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continua)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
1	Apresentação das alterações de fluxo processual.	Mobilizar os gestores responsáveis para a implantação de alterações no fluxo processual.	PROPLAN	Abril de 2018	PROPLAN	Reunião entre a pesquisadora que é Administradora da UEPB, os pró-reitores da PROPLAN e da PROAD e a presidente do COP. Na reunião a implantação experimental da alteração de fluxo foi aprovada e definiu-se o cronograma para captação das informações sobre demandas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade dos servidores, computador e sala de reunião.
2	Implantação experimental da alteração da captação de necessidades de informação no subprocesso de planejamento.	Captar as informações sobre demandas por bens e serviços de acordo com o cronograma estabelecido.	PROPLAN	Maio e junho de 2018	PROPLAN	Envio aos órgãos de planilha para preenchimento das demandas por bens e serviços para 2019	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
3	Análise e tratamento dos dados coletados com a captação de demandas de bens e serviços.	Organizar as solicitações de bens e serviços a serem adquiridos por setor responsável pela avaliação da forma de atendimento.	PROPLAN PROINFRA PROAD CTIC e Biblioteca Central	Julho de 2018	PROPLAN PROINFRA PROAD CTIC e Biblioteca Central	Enviar para análise da PROINFRA, PROAD, CTIC e Biblioteca Central sobre os itens que devem ser adquiridos, os não necessários e os que podem ser substituídos ou atendidos de outras formas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
4	Apresentar as demandas coletadas e o planejamento sugerido para as aquisições.	Fornecer a PROAD um relatório com todas as informações e sugestões de planejamento das aquisições de bens e serviços.	PROPLAN	Dezembro de 2018	PROPLAN	O relatório produzido foi apresentado em reunião conjunta entre PROPLAN, PROINFRA, PROAD e PROFIN.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computador e sala de reunião.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 39 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continua/Continuação)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
5	Acompanhar o processo de aquisição de bens e serviços.	Acompanhar o atendimento das demandas, proceder o controle prévio das execuções orçamentárias, observar falhas no andamento do processo e auxiliar na implantação de medidas corretivas.	PROPLAN	Iniciou em janeiro de 2019 e continuará até o atendimento de todas as demandas.	PROPLAN	Enquanto as informações e os processos não estiverem presentes em sistemas automatizados, o acompanhamento será efetuado através de relatórios gerenciais e planilhas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
6	Implantar padronização de procedimentos, formatação, organização e apresentação das informações	Padronizar as especificações de bens e serviço, bem como os formulários utilizados.	PROAD, PROINFRA CTIC e outros órgãos.	Junho a dezembro de 2019	PROAD, PROINFRA CTIC e outros órgãos.	Montar equipes especializadas para padronizar as especificações dos bens e serviços. Aprimorar e unificar os formulários de solicitação existentes. Promover cursos e palestras para capacitar e treinar os setores solicitantes para que façam as especificações corretas dos materiais e serviços. Montar e treinar uma equipe maior para que o Setor de Compras e Serviços possa identificar problemas de ausência de especificações. Orientar os setores a não passarem a frente processos com informações inconsistentes.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
7	Estruturar os arquivos físicos e digitais	Auxiliar a recuperação de informações.	PROAD CTIC e outros órgãos.	Janeiro a junho de 2020.	A ser definido.	Montar equipe de arquivistas e representantes de diversos órgãos para estudar uma forma de melhorar a situação dos arquivos.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 39 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continuação)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
8	Definir mais detalhadamente o mapeamento dos processos institucionais.	Auxiliar a equipe de TI na construção de sistemas automatizados.	CTIC e outros órgãos.	A ser definido.	Diversos órgãos.	Mobilização institucional para definição de processos;	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
9	Criar sistemas automatizados de tramitação e consolidação de dados e discutir com órgão externos a melhoria dos sistemas de uso obrigatório por eles disponibilizados	Promover a tramitação de informações confiáveis, deixando-as disponíveis para vários órgãos interessados. Minimizar as dificuldades na execução de atividades nos Setores de Patrimônio e Almoarifado decorrentes do SIGBP.	CTIC	Em andamento.	CTIC	Contratação temporária de novos servidores para a equipe de TI.	A ser definido.
10	Promover a comunicação entre os setores.	Facilitar a captação e disseminação de dados e informações.	PROPLAN CTIC	Em andamento.	Todos os órgãos	Disponibilizar informações sem necessidade de requerimento. Melhorar sistemas de informação. Consolidar informações.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores.
11	Incentivar o comprometimento dos fiscais dos contratos e convênios.	Melhorar a execução dos contratos e convênios.	PROAD	A ser definido.	PROAD	Capacitar e mobilizar os fiscais para a importância do cumprimento de suas atividades.	A ser definido.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



A alteração do fluxo inicial do processo para a PROPLAN melhorou as atividades do processo de GI relacionadas à identificação das necessidades de informação, aquisição e coleta das informações, estabeleceu também um cronograma para recebimento dos pedidos facilitando o planejamento das aquisições, contudo, ainda não foi o suficiente para evitar por completo o problema do recebimento de solicitações de bens e serviços sem as devidas especificações.

A padronização de especificações de materiais de expediente e de limpeza, mobiliários, eletrodomésticos e outros itens básicos não é muito complexa e poderia ser feita pela própria PROAD, já os bens mais específicos como material de laboratório e hospitalar, de construção, de manutenção predial, dentre outros, necessitam de pessoal especializado. A sugestão da PROPLAN é que sejam montadas equipes para padronizar as especificações dos materiais, a fim de facilitar a solicitação dos itens pelos usuários, evitando os problemas de ausência de informações suficientes para a aquisição, conforme apontado na análise da GI do processo.

As equipes montadas ficariam responsáveis não apenas pela montagem do padrão, mas também pela revisão e atualização periódica dessas especificações. A padronização, em si, não impede que os órgãos solicitem itens com especificações distintas, mas, para isso, devem justificar a necessidade. A automatização dos pedidos é outro ponto fundamental para evitar solicitações fora do padrão.

A captação das informações relacionadas às demandas de bens e serviços é um dos módulos de um sistema em desenvolvimento. Os formulários manuais utilizados atualmente estão sendo automatizados pela CTIC, que desde 2016 trabalha na construção desse e de outros sistemas institucionais. O módulo de pedidos automatizado impedirá que a solicitação siga sem as especificações necessárias, posto que o órgão selecionará o material dentro da relação padronizada de especificações cadastradas no sistema. A automatização do processo também permitirá o estabelecimento de prazo para solicitações e facilitará a emissão de relatórios separados por natureza de despesa, melhorando a organização e apresentação das informações.

O armazenamento e a recuperação de informações, segundo dados coletados nas entrevistas, não se apresentaram como um grande problema para os servidores que trabalham com o processo de aquisição de bens e serviços, contudo, há alguns pontos a serem melhorados. Informações muito antigas, de mais de dez anos, são de difícil recuperação, e, embora não sejam muito utilizadas pelos setores que as produzem, outros órgãos institucionais, às vezes, as solicitam. Os arquivos físicos onde é armazenada a maioria dos dados antigos da PROAD geralmente são desestruturados e fragmentados. Os dados e informações mais recentes, a partir de 2008, em sua maioria, são armazenados em arquivos físicos e digitais, por este motivo são de fácil recuperação.

A UEPB não possui um arquivo central e em meados de 2013 montou uma comissão composta por arquivistas e representantes de diversos setores para montar uma resolução que tratasse do armazenamento e descarte correto de documentos. A minuta de resolução foi criada na época, mas até o momento não houve sua aprovação. A retomada dos trabalhos da comissão e o fortalecimento dos arquivos digitais são medidas que podem garantir maior confiabilidade à atividade de armazenagem e recuperação das informações.

Os sistemas automatizados em desenvolvimento pela CTIC são um dos produtos e serviços de informação de fundamental importância para GI. Em 18 de julho de 2017, a PORTARIA/UEPB/GR/0262/2017, de acordo com UEPB (2018f), instituiu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da UEPB, como meio de utilização obrigatório para produção ou inserção de processos e documentos no âmbito institucional. O SEI ainda não foi implantado, mas a CTIC considera que o processo digital deverá ser o único meio de comunicação institucional utilizado para procedimentos de aquisição.

O processo em sua forma digital vai fornecer todas as informações para os subsistemas que serão construídos, posteriormente, inclusive toda a parte de automação da PROAD, que não existe. A CTIC também está conversando com o Governo do Estado, para ver se há possibilidade de integração dos módulos do sistema da UEPB com os sistemas de uso obrigatório, como, por exemplo, o SIGBP utilizado pelo Almojarifado e Patrimônio.

O SEI vai melhorar todo o processo de GI da instituição, inclusive vai fortalecer os serviços de informação oferecidos pela PROPLAN através do Setor de Transparência. Enquanto o SEI não é implantado, o portal da transparência, disponibilizado pela UEPB, está sempre se aperfeiçoando para atender às necessidades informacionais tanto dos cidadãos, quanto dos servidores que trabalham na instituição que o consideram uma fonte rápida e confiável que favorece a distribuição, a disseminação e o uso de informações. A disponibilidade de informações confiáveis facilita a tomada de decisões.

A automatização dos processos evidentemente vai melhorar significativamente a GI, contudo não é preciso esperar que os sistemas sejam construídos para que sejam efetuadas melhorias no processo. Além das cinco atividades iniciais da Proposta de Intervenção que já foram implantadas, outras ações também independem da criação de sistemas automatizados, como a melhoria da comunicação entre os setores, o treinamento e a capacitação dos servidores para desenvolverem suas atribuições de forma eficiente e a sensibilização dos servidores para importância do comprometimento com as atividades por eles desenvolvidas para o alcance dos resultados do processo como um todo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da GI nas organizações é muito importante para a identificação de falhas e proposição de melhorias operacionais, além de colaborar significativamente com a tomada de decisões gerenciais e estratégicas. O modelo de fluxo de informações baseado em um processo facilita a compreensão da GI dentro de outros processos institucionais. A aplicabilidade da metodologia é ampla, podendo ser utilizada em vários tipos de processos e em instituições públicas e privadas com diversas finalidades.

A partir dos modelos processuais de GI, propostos por McGee e Prusak (1994), Davenport (2001) e Choo (2003), foram extraídas as atividades que compõem o processo de GI: identificação das necessidades; aquisição ou coleta; organização, classificação e apresentação; armazenamento e recuperação; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e disseminação; consumo e uso de informações.

O processo de contratação subdivide-se em três subprocessos: planejamento; escolha do fornecedor e gestão do contrato. As atividades do processo de contratação de bens e serviços foram definidas, conforme legislações, doutrinas, cartilhas e manuais produzidos por órgãos públicos.

O estudo das atividades de GI nos subprocessos de aquisição de bens e serviços na UEPB permitiu a identificação de alguns gargalos como fontes de informação não confiáveis e insuficientes, coleta de informações de forma desordenada, ausência de padronização e organização das informações e necessidade de aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos e serviços de informação. O mapeamento dos subprocessos de contratação apontou a localização desses gargalos de GI, permitiu que alguns deles fossem corrigidos com alterações de fluxo processual e colaborou para responsabilização dos setores competentes para a aplicação de uma Proposta de Intervenção que permita a otimização do processo de aquisição de bens e serviços.

Boa parte da Proposta de Intervenção desenvolvida com a pesquisa foi implantada com sucesso. As alterações de fluxo processual garantiram a identificação das necessidades informacionais de forma organizada, facilitou a aquisição de informações e evidenciou a importância do subprocesso de planejamento para a fluidez das contratações. Diminuiu-se então, os riscos de aquisição de produtos errados, atraso na conclusão das demais atividades do processo ocasionadas pelo retrabalho e deficiência do controle processual.

A pesquisa colabora com outros projetos institucionais. A criação e o aprimoramento de sistemas automatizados para o processo de contratações na UEPB encontram-se em andamento

e conta com o aprimoramento do mapeamento dos processos para consolidar as informações necessárias ao seu desenvolvimento. A padronização das especificações de bens e serviços e a uniformidade dos formulários e procedimentos utilizados no processo de contratação são ações que também vão colaborar com a construção dos sistemas.

A análise da GI representa uma atividade fundamental para consolidar as ações necessárias para a otimização do processo de contratação, como também para melhoria do fluxo informacional. O aperfeiçoamento do processo de GI promove a comunicação entre os setores institucionais, disponibiliza informações mais confiáveis, colabora com as ações de transparência pública e torna os processos e atividades em geral mais eficientes.

A partir do arcabouço teórico apresentado no trabalho e das experiências de sucesso obtidas com a aplicação dos conceitos e modelos descritos, outros estudos podem ser realizados como: aplicar os modelos processuais de GI a outro processo organizacional; utilizar modelos de GI sistêmicos para analisar o processo de contratação de bens e serviços e comparar os resultados com o modelo processual; aprofundar o nível de detalhamento do mapeamento do processo de contratação de bens e serviços, definindo as tarefas de cada atividade e a forma de execução para melhoria do processo através da GI.

## REFERÊNCIAS

- ALAGOAS, Procuradoria Geral do Estado de. Cartilha Passo a Passo Licitações, Contratos e Convênios. Maceió: 2010. Disponível em: <http://www.procuradoria.al.gov.br/sala-de-imprensa/Cartilha%20passo%20a%20passo%20-%20licitacao-%20contratos%20e%20convênios.pdf/view>. Acesso em: 14 set. 2018.
- AMARILLA, R. S. D.; IAROZINSKI NETO, A. Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsetor de edificações da construção civil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, p. 269-283, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v25n2/0104-530X-gp-0104-530X2406-16.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.
- AMORIM, V. A. J. D. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições, 2017.
- ARAÚJO, C. A. Á.; MELO, M. O. T. D. Análise dos quinze anos do periódico Perspectivas em Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 16, out./dez. 2011. 243-256. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a15.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2018.
- ARAÚJO, C. D. S.; NETO, J. A. S. D. P. Análise da gestão da informação para a saúde preventiva: o caso do Projeto Garotada Solidária contra o contágio das DST/AIDS. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, 25, set./dez. 2015. 75-87. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/26764/14529>. Acesso em: 13 nov. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, Jul./Ago 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro 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: 5 de ago. 2018.
- BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09 ago. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm). Acesso em: 15 set. 2018.
- 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 jun. 2005a. 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: 18 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.504 de 05 de agosto 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 08 ago. 2005b. 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: 18 set. 2018.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 jan. 2013. 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: 12 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.412 de 18 de junho de 2018.** Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 jun. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm). Acesso em: 12 set. 2018.

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. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 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: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.648 de 27 de maio de 1998.** Altera dispositivos das Leis nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961, nº 8.666, de 21 de junho de 1993, nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.074, de 7 de julho de 1995, nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS e de suas subsidiárias e dá outras providências. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 28 mai. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9648cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9648cons.htm). Acesso em: 02 out. 2018.

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. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 30 jul. 2002. 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: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.107 de 06 de abril de 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 07 abr. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm). Acesso em: 02 out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm). Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL, Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional. **Portaria nº 448 de 13 de setembro de 2002**. Divulga o detalhamento das naturezas de despesas 339030, 339036, 339039 e 449052. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 set. 2002. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/pro-reitorias/administracao/documentos/nao-sao-aqui/patrimonio/portaria-no-448-2002-natureza-de-despesa/view>. Acesso em: 16 de abr. 2019.

BRASIL, Tribunal de Contas Da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4ª. ed. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 12 de set. 2018

BPM CBOOK **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios**. 1ª ed. ABPMP Brasil, 2013.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, p. 18-37, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n3/v37n3a02.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2018.

CARNELOSSI, A. C. ; OKOSHI, C. ; LUZ, M. D. L. S. Melhoria na gestão de informação em uma empresa de pequeno porte do setor de vestuário: estudo de caso. In: SIMPÓSIO MARINGAENSE DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 4, 2010, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá: 2010. Disponível em: <http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/simeprod/article/viewFile/610/616>. Acesso em: 13 nov. 2018.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Vozes, 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CORREIA, K. S. ; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. D. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: 2002. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf). Acesso em: 13 nov. 2018.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E.. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, p. 162-183, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162/35440>. Acesso em: 13 nov. 2018.

DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. Disponível em: <http://cegpm.virtual.ufpb.br/wp-content/uploads/2013/07/PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO-GOVERNAMENTAL.pdf>. Acesso em: 03 Agosto 2018.

DANTAS, A. S.; QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V. Gestão de processos e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. IN: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10, 2010, Mar del Plata. **Anais Eletrônicos...** Mar del Plata: 2010. Disponível em: [http://capa.tre-rs.gov.br/arquivos/DANTAS\\_Aline\\_Gest\\_Projetos.pdf](http://capa.tre-rs.gov.br/arquivos/DANTAS_Aline_Gest_Projetos.pdf). Acesso em: 13 nov. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FERREIRA, T. E. D. L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o Fluxo da Informação no Contexto Organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, jul./dez. 2011. Disponível em: [https://revista.acbsc.org.br/racb/article/viewFile/781/pdf\\_61](https://revista.acbsc.org.br/racb/article/viewFile/781/pdf_61). Acesso em: 03 Ago. 2018.

FLORIDI, L. **Information: a very short introduction**. New York: Oxford University Press, 2010.

FREITAS, I. M. A. C. Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355306.pdf>. Acesso em: 03 Ago. 2018.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por Meio de Processos – Como BPM pode Transformar Negócios e Gerar Crescimento e Lucro**. [S.l.]: Elogroup, 2015.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. D. S. Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto. **Investigación bibliotecológica**, México, v. 30, mai./ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v30n69/0187-358X-ib-30-69-00043.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2018.

LOUREIRO, C. D. S.; PAIM, F. V.; HERMES, G. C. **Subsídios para Contratação Administrativa**. Porto Alegre: INGEPE, 2010.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



MARINHO, L. C. **Manual Prático de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Scortecci, 2013.

MARTINS, S. C. **Gestão da Informação: Estudo Comparativo de Modelos sob a Ótica Integrativa dos Recursos de Informação**. 2014. 183p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Federal Fluminense, Niterói, RJ. Disponível em: [http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2014/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_SERGIO%20MARTINS.pdf](http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2014/DISSERTA%C3%87%C3%83O_SERGIO%20MARTINS.pdf). Acesso em: 10 jul. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MATO GROSSO. Fiscalização de contratos administrativos / Tribunal de Contas do Estado. Cuiabá: Publicontas, 2015. Disponível em: [https://ead.tce.mt.gov.br/theme/bcu/gestor/Fiscal\\_de\\_contratos\\_Adm.pdf](https://ead.tce.mt.gov.br/theme/bcu/gestor/Fiscal_de_contratos_Adm.pdf). Acesso em 26 set. 2018.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEINERS, M. M. M. D. A. et al. Mapeamento de processos em uma farmácia hospitalar: ferramenta para gestão e melhoria da qualidade. **Rev. Bras. Farm. Hosp. Serv. Saúde**, São Paulo, v. 6, p. 27-33, jul./set. 2015. ISSN 3. Disponível em: <http://www.sbrafh.org.br/rbfhss/public/artigos/2015060305000808BR.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

MELLO, C. M. D. Perspectiva Institucional de Análise na Gestão da Informação em Universidades Públicas Paranaenses. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 1, p. 157-180, Jan/Fev/Mar/Abr 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/10212/1718>. Acesso em: 02 ago. 2018.

MENDES, R. G. **O Processo de Contratação Pública – Fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012.

MIRANDA, V. D.; STREIT, R.. O processo de gestão da informação em organizações públicas. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1, 2007, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

MIRANDA, S. V. A Gestão da Informação e a Modelagem de Processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 97-112, jan/mar 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39/37>. Acesso em: 13 ago. 2018.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração. v. 1, n° 3, 2º SEM. São Paulo: 1996.

OLIVEIRA, C. M. P. D.; ÂNGELO, L. D. C.; LORDSLEEM, N. L. C. Mapeamento de processos: um estudo de caso na chefia de programação financeira setor da secretaria de estado da fazenda de Alagoas. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade**, v. 15, p. 92-111, jul./dez. 2016. Disponível em:

<http://local.cneccsan.edu.br/revista/index.php/rac/article/view/392/pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia Científica**: um manual para realização de pesquisas em administração. Catalão, GO: UFG, 2011.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos, Pensas, Agir e Aprender**. RS: Bookman, 2009.

PALVARINI, B.; QUEZADO C. **Gestão de Processos Voltada para Resultados**. 2. ed. DF: 2017.

PARAÍBA. **Decreto 24.649 de 02 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre o pregão, a que se refere a Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e determina outras providências. Diário Oficial do Estado, Atos do Poder Executivo, Paraíba, 03 dez. 2003. Disponível em: [http://www.centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/fde3753f3429667c032574ff004a3d53/\\$FILE/diariooficial031203%5B1%5D.pdf](http://www.centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/fde3753f3429667c032574ff004a3d53/$FILE/diariooficial031203%5B1%5D.pdf). Acesso em: 02 out. 2018.

PARAÍBA. **Lei 7.643 de 06 de agosto de 2004**. Dispõe sobre a autonomia da Universidade Estadual da Paraíba, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Atos do Poder Executivo, Paraíba, 07 ago. 2004. Disponível em: <http://www.uepb.edu.br/download/reitoria/Lei%207.643%20-Lei%20de%20Autonomia.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2019.

PARAÍBA. **Decreto nº 38.040 de 26 de janeiro de 2018**. Estabelece normas para execução orçamentária e Financeira do exercício financeiro de 2018 e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Atos do Poder Executivo, Paraíba, 27 jan. 2018. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2018/01/Diario-Oficial-27-01-2018.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

PARAÍBA. **Decreto nº 34.986 de 14 de maio de 2014**. Regulamenta, no âmbito do estado da Paraíba, o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial do Estado, Atos do Poder Executivo, Paraíba, 15 maio. 2014. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2014/05/Diario-Oficial-15-05-2014.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

PAULO, M. L.; BAPTISTA, S. G. O processo de monitoramento informacional do ambiente externo em curtumes de Mato Grosso do Sul. **TransInformação**, Campinas, v. 27, p. 173-178, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n2/0103-3786-tinf-27-02-00173.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2018.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos da Teoria à Prática**. SP: Atlas, 2012.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: CECAPI – Centro de Capacitación en Información, Universidad de Chile, 1998. Disponível em:

<http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/inicial/archivos/bibliografia/inicial/MI023.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no Estado de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 151-165, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29584.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

SAMPIERI, H.; COLLADO, ; LUCIO, D. P. B. **Metodología de la Investigación**. 6. ed. México: McGRAW-HILL, 2014.

SANTOS, A. D. et al. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, p. 108-128, 2015. Disponível em: [http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf\\_107](http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf_107). Acesso em: 13 nov. 2018.

SANTOS, V. DOS; CANDELORO, R.J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Editora Age, 2006.

SILVA, R. T. D. et al. Gestão por Processos em Tecnologia da Informação: um estudo em uma empresa de médio porte. **RAF - Revista de Administração da FATEA**, v. 12, p. 7-153, jan./jun. 2016. Disponível em: [publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/download/1629/1231](http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/download/1629/1231). Acesso em: 13 nov. 2018.

STAREC, C. et al. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2013.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2022)**. Campina Grande, 2014. Disponível em: <http://proreitorias.uepb.edu.br/proplan/download/Documentos/PDI-UEPB-2014-2022.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

UEPB. **Institucional**. Campina Grande, 2018a. Disponível em: <http://www.uepb.edu.br/>. Acesso em: 08 out. 2018.

UEPB. **Relatório de Dados Institucionais da UEPB**. Campina Grande, 2018b.

UEPB. **Comparativo entre a execução orçamentária 2008 a 2018 e previsão orçamentária para 2019**. Campina Grande, 2019. Disponível em: [http://transparencia.uepb.edu.br/download/execu%C3%A7%C3%A3o\\_or%C3%A7ament%C3%A1ria/execucao\\_orcamentaria\\_anual/Comparativo-orcamento-2008-a-2019.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/execu%C3%A7%C3%A3o_or%C3%A7ament%C3%A1ria/execucao_orcamentaria_anual/Comparativo-orcamento-2008-a-2019.pdf). Acesso em: 01 de mar. De 2019.

UEPB. **Portaria 38 de 11 de maio de 2018**. Campina Grande, 2018c. Disponível em: [http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos\\_administrativos/2018/PORTARIA-038-2018-Grupo-de-Trabalho-GT-da-Autonomia-da-UEPB.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2018/PORTARIA-038-2018-Grupo-de-Trabalho-GT-da-Autonomia-da-UEPB.pdf). Acesso em: 01 de mar. De 2019.

UEPB. **Portaria 667 de 18 de junho de 2018**. Campina Grande, 2018d. Disponível em: [http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos\\_administrativos/2018/PORTARIA-0667-2018-restricoes-de-gastos.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2018/PORTARIA-0667-2018-restricoes-de-gastos.pdf). Acesso em: 01 mar. 2019.

UEPB. **Portaria 786 de 04 de outubro de 2018**. Campina Grande, 2018e. Disponível em: [http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos\\_administrativos/2018/PORTARIA-0786-2018-suspensao-de-compras.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2018/PORTARIA-0786-2018-suspensao-de-compras.pdf). Acesso em: 01 mar. 2019.

UEPB. **Portaria 062 de 18 de julho de 2018**. Campina Grande, 2018f. Disponível em: [http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos\\_administrativos/2017/PORTARIA-0262-2017-CTIC.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2017/PORTARIA-0262-2017-CTIC.pdf). Acesso em: 16 abr. 2019.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10651/7764>. Acesso em: 15 ago. 2018.

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. **Cad. EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. Especial, p. 533-552, Ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/09.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Este formulário é um instrumento de coleta de dados para confecção de um Relatório Técnico de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFAL. O objetivo da pesquisa é analisar a gestão da informação no processo de aquisição de bens e serviços da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

Código do entrevistado:

### **01 DO PERFIL DO ENTREVISTADO**

- 1.1 Setor de trabalho:
- 1.2 Cargo ou função:
- 1.3 Formação:
- 1.4 Tempo de universidade:
- 1.5 Tempo no cargo ou função atual:

### **02 DAS ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS**

- 2.1 Quais as atribuições e competências do setor?
- 2.2 Como são desenvolvidas as atividades no âmbito do seu setor (planilhas, sistemas automatizados, e-mail, documentos manuscritos, dentre outros)?
- 2.3 Quantas pessoas desenvolvem cada atividade? O quantitativo de pessoal é suficiente para o setor? Em caso negativo, qual o quantitativo ideal?
- 2.4 As pessoas são qualificadas e treinadas para desenvolver as atividades do setor?
- 2.5 Existe alguma atividade relacionada às contratações públicas na UEPB, em outros setores, que você considera deficiente no tocante à qualificação dos profissionais envolvidos?
- 2.6 Você acha necessária a realização de treinamento do pessoal envolvido no processo de contratações da UEPB?
- 2.7 Os recursos materiais (equipamentos, mobiliários, material de expediente) disponíveis no setor são adequados e suficientes para o desenvolvimento das atividades? Em caso negativo, descrever o que seria necessário para melhoria.

### **03 DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS**

- 3.1 Quais informações são necessárias para que o setor possa desenvolver suas atividades?

### **04 DA COLETA AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÕES**

- 4.1 Quais são as fontes de informação utilizadas pelo setor?
- 4.2 As fontes de informação existentes no setor são confiáveis e suficientes?
- 4.3 As fontes externas ao setor são confiáveis e suficientes para atender à demanda do setor?
- 4.4 Existe alguma informação em que o tempo para a aquisição é demorado?

### **05 DA ORGANIZAÇÃO / FORMATAÇÃO / APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

- 5.1 A forma como as informações chega ao setor é bem estruturada e organizada ou deveriam se apresentar de outra forma?
- 5.2 Você considera que o setor em que atua consegue apresentar informações em uma formatação adequada?

### **06 DA ARMAZENAGEM E RECUPERAÇÃO INFORMACIONAL**

- 6.1 Como são armazenadas as informações no setor em que atua?

6.2 A armazenagem das informações no setor é de fácil acesso e recuperação?

6.3 Existe alguma informação em outros setores que você considera de difícil recuperação?

## 07 DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

7.1 O setor produz algum produto ou serviço de informação?

## 08 DA DISTRIBUIÇÃO / DISSEMINAÇÃO / TRANSMISSÃO

8.1 Como são transmitidas as informações produzidas no setor?

8.2 Quais setores recebem essa informação?

8.3 Você considera que as informações repassadas para outros setores são confiáveis e suficientes?

## 09 DO CONSUMO / USO

9.1 Existe alguma atividade desenvolvida no setor que envolva tomada de decisão?

9.2 Como você visualiza o uso da GI no processo de contratação?

**APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

**MANUAL DE OPERACIONALIZAÇÃO DE ALTERAÇÕES PARA  
MELHORIA DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

**ANGÉLICA DE LUCENA NÓBREGA**

Campina Grande

2019



## **APRESENTAÇÃO**

O presente manual é um produto técnico derivado da Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas (UFAL), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestre. O produto técnico assim como a dissertação foram elaborados pela administradora da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e aluna da UFAL, Angélica de Lucena Nóbrega, com a orientação do Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger do PROFIAP/UFAL.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BPMN** - *Business Process Model and Notation*

**COP** – Conselho de orçamento Participativo

**CTIC** – Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação

**GI** – Gestão da Informação

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PROAD** – Pró-Reitoria de Gestão Administrativa

**PROFIN** - Pró-Reitoria de Gestão Financeira

**PROINFRA** - Pró-Reitoria de Infraestrutura

**PROPLAN** - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

**SEI** – Sistema Eletrônico de Informações

**SIAF** – Sistema Integrado de Administração Financeira

**SIC** – Serviço de Informação ao Cidadão

**SICONV** – Sistema de Convênios

**SIGBP** – Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos

**SRP** - Sistema de Registro de Preços

**UEPB** – Universidade Estadual da Paraíba

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tópicos de Análise Embasados pelo Levantamento Teórico .....	08
Figura 2 – Legenda das Figuras de Mapeamento .....	11
Figura 3 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>AS IS</i> .....	13
Figura 4 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>TO BE</i> (Licitação).....	14
Figura 5 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento <i>TO BE</i> (Contratação Direta) .....	15
Figura 6 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Licitações).....	16
Figura 7 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Contratação Direta) .....	17
Figura 8 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato <i>AS IS</i> .....	18
Figura 9 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato <i>TO BE</i> .....	20

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades dos Processos de Contratação de Bens e Serviços .....	09
Quadro 2 - Órgãos Relacionados às Contratações de Bens e Serviços .....	11
Quadro 3 - Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços .....	24

## SUMÁRIO

<b>1 OBJETIVOS .....</b>	<b>07</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>07</b>
<b>3 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS .....</b>	<b>08</b>
3.1 Subprocesso de Planejamento .....	11
3.2 Subprocesso de Escolha do Fornecedor .....	16
3.3 Subprocesso de Gestão do Contrato .....	18
<b>4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO D.....</b>	<b>34</b>

## **1 OBJETIVOS**

- Como objetivo geral o manual pretende apresentar uma proposta de operacionalização de alterações para melhoria do processo de aquisição de bens e serviços da UEPB. Os objetivos específicos são:
- Identificar os fluxos das informações que circulam nos setores envolvidos com a aquisição de bens e serviços na UEPB;
- Descrever o fluxo de informações de cada subprocesso que compõe a aquisição de bens e serviços;
- Verificar a eficiência e os possíveis gargalos de informação na execução dos subprocessos;
- Formular alterações nos fluxos informacionais que permitam sua otimização.

## **2 JUSTIFICATIVA**

A elaboração do mapeamento e a construção de um novo fluxo de informações pretende esclarecer os procedimentos que orientarão os servidores que trabalham, direta ou indiretamente, com os trâmites que envolvam a contratação de bens e serviços. O estudo visa organizar o fluxo das informações dos processos de maneira mais clara e objetiva, favorecer o planejamento racional das aquisições de forma a diminuir custos, reduzir o excesso de burocracia e agilizar os trâmites legais necessários.

### 3 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

O macroprocesso de contratação de bens e serviços é composto por três subprocessos: planejamento; escolha do fornecedor e gestão do contrato. Objetivando a melhoria operacional do processo, utilizou-se a Gestão da Informação (GI) como base teórica para construção da análise das ineficiências de cada subprocesso, a partir dos modelos processuais de GI, propostos por McGee e Prusak (1994), Davenport (2001) e Choo (2003). A Figura 1 apresenta as atividades que compõem os processos e o Quadro 1 descreve o detalhamento do que é executado em cada uma delas.

**Figura 1 – Tópicos de Análise Embasados pelo Levantamento Teórico**

	ATIVIDADES (A)
<b>PROCESSO DE GI</b>	1- Identificação das necessidades de informação; 2- Aquisição/ Coleta/Fontes; 3- Organização, classificação, apresentação/Recursos; 4- Armazenamento e recuperação/Recursos; 5- Desenvolvimento de produtos e serviços; 6- Distribuição, disseminação; 7- Consumo, uso.



MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÕES	ATIVIDADES (B)
(P1) Subprocesso de planejamento	1- Identificação de necessidades; 2- Aprovação da autoridade competente; 3- Autuação do processo; 4- Elaboração do projeto básico ou termo de referência; 5- Estimativa de valor da contratação; 6- Autorização do ordenador de despesas (Licitação) ou Autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação; justificativa de preços e de escolha do fornecedor; caracterização e comprovação da situação fática que autoriza a dispensa ou inexigibilidade (Compra Direta); 7- Indicação da dotação orçamentária (Licitação) ou Autorização do ordenador de despesas (Compra Direta); 8- Definição da modalidade e do tipo de licitação (Licitação) ou Indicação da dotação orçamentária (Compra Direta); 9- Elaboração do instrumento convocatório e seus anexos (Licitação) ou Juntada da minuta do contrato administrativo (Compra Direta); 10- Análise da fase interna pelo setor jurídico do órgão.
(P2) Subprocesso de escolha do fornecedor	11- Divulgação do ato convocatório; realização do certame licitatório, homologação e adjudicação (Licitação) ou Comunicação à autoridade superior para ratificação (Compra Direta)
(P3) Subprocesso de gestão do contrato	12- Convocação para celebração do contrato e publicação do extrato contratual; 13- Emissão do Empenho e ordem de serviço; 14- Execução do contrato.



Objetivo: indicar as atividades (A) que são executadas de forma deficitária e que ocasionam a ineficiência de atividades (B). Identificar qual dos subprocessos P1, P2 ou P3 tem mais problemas relacionados a ineficiência do processo de GI.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

**Quadro 1 – Atividades dos Processos de Contratação (Continua)**

<b>MACROPROCESSO DE CONTRATAÇÕES</b>	
<b>(P1) Subprocesso de planejamento</b>	
<b>ATIVIDADES (A)</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>
1. Identificação de necessidades;	Identificação das demandas por bens e serviços através do recebimento de solicitação expressa do setor requisitante interessado, que deverá conter além da descrição de sua necessidade a apresentação da motivação administrativa para a aquisição da demanda.
2. Aprovação da autoridade competente;	A autoridade competente deverá avaliar as solicitações de aquisição com base na motivação, oportunidade, relevância e conveniência para o interesse público, e então proceder a aprovação para início do processo licitatório.
3. Autuação do processo;	Autuação do processo que deverá ser protocolizado e numerado, conforme expressa o artigo 38 da lei nº 8.666/93.
4. Elaboração do projeto básico ou termo de referência;	Elaboração clara e precisa da especificação do objeto e elaboração de termo de referência ou projeto básico, que dispõe sobre as condições gerais de execução do contrato, deve ser elaborado conjuntamente pelos setores requisitante e de compras e aprovado por quem autorizou a realização do procedimento licitatório.
5. Estimativa de valor da contratação;	Pesquisa de preço de mercado, em pelo menos três fornecedores do ramo correspondente ao objeto da contratação.
6. Autorização do ordenador de despesas (Licitação) ou Autuação da proposta comercial e dos documentos de habilitação; justificativa de preços e de escolha do fornecedor; caracterização e comprovação da situação fática que autoriza a dispensa ou inexigibilidade (Compra Direta);	Autorização do ordenador de despesas para a instauração do certame licitatório é atividade 6 para as licitações, sendo atividade 7 para dispensas e inexigibilidades. A atividade 6 nos casos de contratação direta corresponde juntada dos seguintes documentos: proposta comercial; documentos de habilitação do fornecedor; justificativas da razão da escolha do fornecedor e do preço, conforme expresso no artigo 26, incisos II e III da Lei nº 8.666/93 respectivamente e comprovação dos motivos para a decisão de não licitar.
7. Indicação da dotação orçamentária (Licitação) ou Autorização do ordenador de despesas (Compra Direta);	A indicação da dotação orçamentária pela qual correrá a despesa, é atividade 7 para as licitações e atividade 8 para as contratações diretas. Deve ser feita uma reserva orçamentária prévia, que vai garantir a execução contratual até o fim do exercício financeiro, sem a qual não é possível dar sequência ao processo, conforme expressa o Decreto Estadual nº 38.040 de 26 de janeiro de 2018. Nos casos de licitações através do SRP, tendo em vista a não obrigatoriedade da contratação, há a indicação da dotação antes da licitação, mas a reserva é feita no momento da contratação.
8. Definição da modalidade e do tipo de licitação (Licitação) ou Indicação da dotação orçamentária (compra Direta);	A atividade 8 para as licitações corresponde a definição da modalidade e do tipo de licitação a serem adotados. Definidos o termo de referência conforme a atividade 4 e dispondo da estimativa de preços realizada na atividade 5 é possível analisar a documentação apresentada no processo e tomar a decisão de qual modalidade e tipo é mais adequado levando em conta os princípios da legalidade e da eficiência.
9. Elaboração do instrumento convocatório e seus anexos (Licitação) ou Juntada da minuta do contrato administrativo (Compra Direta);	Elaboração o instrumento convocatório e seus anexos, ou seja, juntada das minutas do instrumento convocatório (Edital ou Carta Convite) incluindo a minuta do contrato administrativo. No caso de contratações diretas é anexado ao processo minuta do contrato.
10. Análise da fase interna pelo setor jurídico do órgão.	Análise do processo pelo setor jurídico emitirá parecer a ser anexado ao processo. O processo só terá andamento em caso de parecer jurídico favorável. O setor jurídico poderá indicar alguma falha no processo que deverá ser corrigida e novamente submetida para emissão de parecer jurídico, ou simplesmente o processo poderá ser arquivado por não conformidade com impossibilidade de correção.



### Quadro 1 – Atividades dos Processos de Contratação (Continuação)

<b>(P2) Subprocesso de escolha do fornecedor</b>	
<b>ATIVIDADES (A)</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>
11. Divulgação do ato convocatório; realização do certame licitatório, homologação e adjudicação (Licitação) ou Comunicação à autoridade superior para ratificação (Compra Direta).	Atividades básicas da fase externa para as licitações nas modalidades concorrência, tomada de preço e convite estão expressas na Lei nº 8.666/93 e correspondem a: divulgação do ato convocatório e impugnação do edital, constante nos artigos 21, 40 e 41, alguma impugnação sendo procedente poderá acarretar a republicação do edital e reabertura do prazo; habilitação ou qualificação, expressa nos artigos 27 ao 31; julgamento das propostas, como consta nos artigos 44 ao 48; homologação e, por fim, adjudicação do objeto ao vencedor do certame, de acordo com o artigo 43, inciso VI. No caso dos pregões, as atividades que envolvem a fase externa constam no artigo 4º da Lei nº 10.520/2002 como: divulgação do ato convocatório e impugnação do edital, presente nos incisos I a V; credenciamento, constante no inciso VI; julgamento das propostas e realização dos lances, conforme incisos VII a XI; habilitação ou qualificação, expressos nos incisos XII a XVII; recursal, conforme incisos XVIII a XXI; adjudicação do objeto ao vencedor do certame, de acordo com os incisos XX e XXI, e, por fim, no inciso XXII consta a homologação do pregão. No caso dos pregões há uma inversão das etapas de julgamento e habilitação ou qualificação e da adjudicação e homologação, sendo este um dos motivos que torna a modalidade mais ágil, visto que será feita a análise da documentação de habilitação ou qualificação apenas do fornecedor da proposta vencedora, ou dos fornecedores das propostas vencedoras, no caso de pregões com mais de um item em que as propostas vencedoras sejam de fornecedores distintos. A atividade 11 para as contratações diretas corresponde à assinatura do termo de ratificação do processo pela autoridade competente.
<b>(P3) Subprocesso de gestão do contrato</b>	
<b>ATIVIDADES (A)</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>
12. Convocação para celebração do contrato e publicação do extrato do contratual;	Convocação para celebração do contrato: o fornecedor e o órgão contratante assinam o contrato e seu extrato é publicado.
13. Emissão do Empenho e ordem de serviço;	O empenho é o primeiro estágio da execução da despesa orçamentária. O setor financeiro emite nota de empenho e encaminha ao fornecedor como garantia de pagamento por parte da contratante. É emitida também a ordem de serviço que é a autorização da contratante à contratada para início da execução dos serviços ou fornecimento do material contratado.
14. Execução do contrato.	Na execução contratual, o gestor do contrato, servidor designado pela contratante, fiscalizará sua execução, com vistas a garantir a fiel observância do previsto no instrumento contratual. A gestão contratual envolve: a formalização do contrato em sua forma escrita; a decisão de substituição do contrato por outros instrumentos como ordem de compra, ordem de serviços ou nota de empenho, de acordo com o artigo 62 da Lei nº 8.666/93; fiscalização do cumprimento do contrato; recebimento e conferência dos materiais ou atesto da prestação dos serviços objeto do contrato, permitindo assim a liquidação pelo setor financeiro, que é o segundo estágio da execução da despesa orçamentária, e consiste, segundo Giacomoni (2009), na verificação do direito adquirido pelo credor, tomando-se por base os títulos e documentos que comprovam o respectivo crédito; aplicação de penalidades ao fornecedor em caso de descumprimento contratual; encaminhamento do pagamento ao fornecedor pela prestação do serviço ou entrega do bem. O pagamento é o terceiro e último estágio da execução da despesa orçamentária, é efetuado pelo setor financeiro e, de acordo com Giacomoni (2009), tem dois momentos: o primeiro é emissão da ordem de pagamento, que será feita após a liquidação, e consiste no despacho emitido por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga, no segundo momento é realizado o pagamento propriamente dito, que será efetuado pela tesouraria, pagadoria, estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento. A gestão dos contratos também envolve a decisão oportuna, em caso de necessidade, de realização de alterações contratuais previstas em lei como, por exemplo, aditivos de acréscimo ou supressão de valor, equilíbrio econômico financeiro, prorrogação de vigência e rescisão.

Fonte: Baseado em Alagoas (2010), Amorim (2017), Brasil (1993, 2002, 2010) e Giacomoni (2009).

A partir do entendimento das atividades que compõem o macroprocesso de contratação, e da estrutura organizacional das Pró-Reitorias, identificaram-se os setores que atuam no processo e suas respectivas atribuições, conforme expressa o Quadro 2.

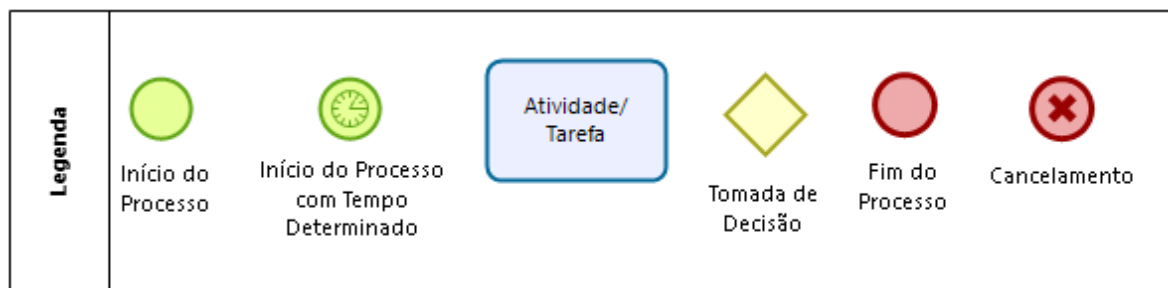
**Quadro 2 – Órgãos Relacionados às Contratações de Bens e Serviços**

ÓRGÃOS	ATIVIDADES ATUAIS	ALTERAÇÃO ATIVIDADES
Reitoria	A6 e A11	A6 e A11
Procuradoria Jurídica	A10	A10
Pró-Reitoria de Gestão Administrativa	A1; A2; A3; A4; A5; A6; A8; A9; A11; A12; A13 e A14.	A2; A3; A4; A5; A6; A8; A9; A11; A12; A13 e A14.
Pró-Reitoria de Gestão Financeira	A7; A13 e A14.	A7; A13 e A14.
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento		A1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A representação sequencial das atividades de um processo pode ser feita através de uma das notações mais populares atualmente, a *Business Process Model and Notation* (BPMN), que possui uma vasta gama de símbolos permitindo a modelagem ampla e detalhada de vários aspectos do processo. Os fluxogramas podem ser representados utilizando raiais que permitem definir os responsáveis pela execução das atividades. A legenda para as entendimento dos desenhos presentes nas figuras de mapeamento está expressa na Figura 2.

**Figura 2 – Legenda das Figuras de Mapeamento**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.1 Subprocesso de Planejamento

O subprocesso de planejamento tem como entrada as demandas por bens e serviços dos órgãos institucionais, as atividades inerentes ao planejamento têm o objetivo de processar essas informações para entregar o Termo de Referência, Mapa de Preço e Instrumento Convocatório, necessários ao início do subprocesso de escolha do fornecedor. As cinco primeiras atividades

do subprocesso de planejamento são comuns aos procedimentos de Licitação e Contratação Direta.

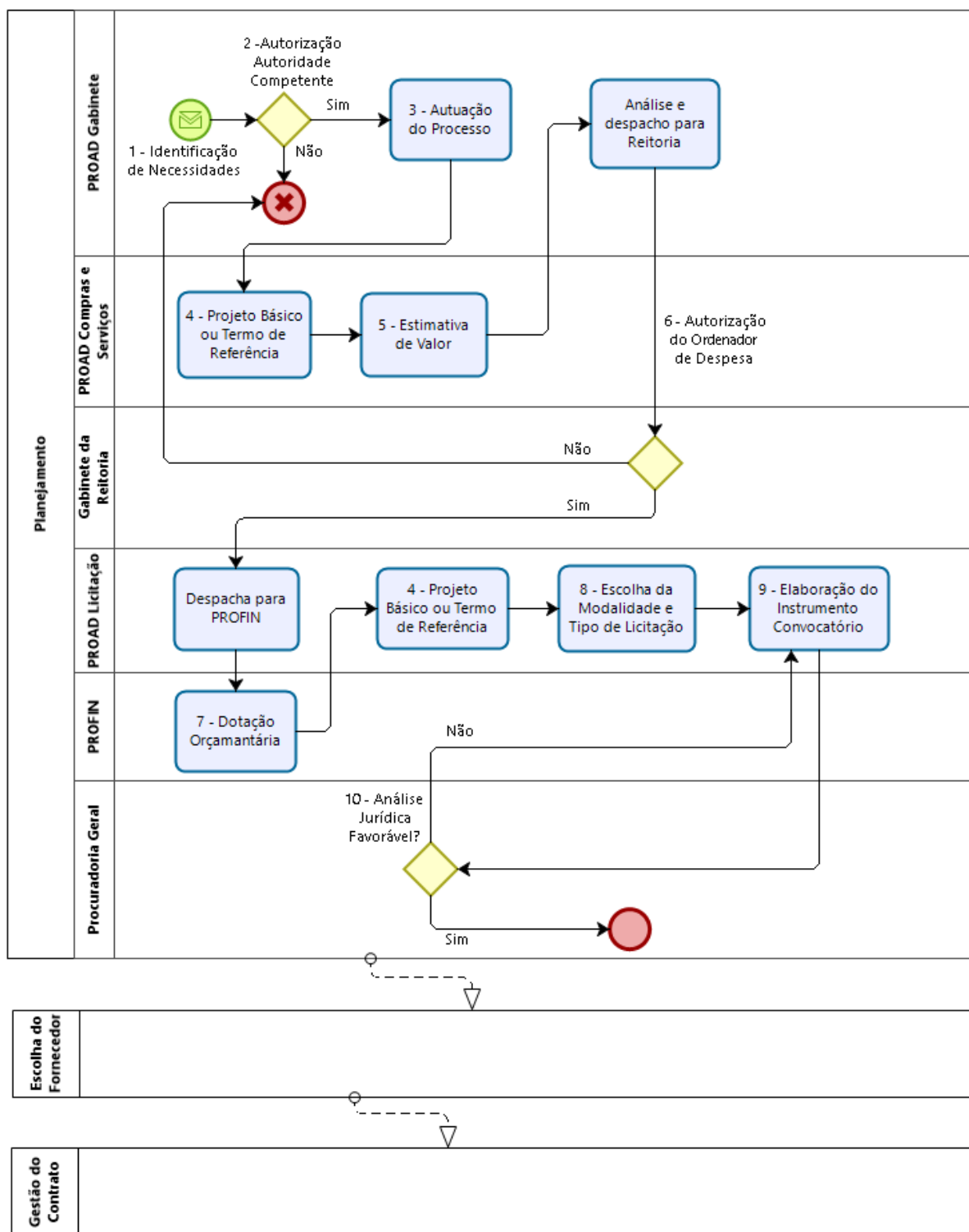
A análise das licitações mostrou que a UEPB não possui um padrão para o fluxo inicial de entrada das informações no processo. As solicitações de materiais e serviços, na maioria das vezes, foram feitas pelos diversos órgãos ao gabinete da PROAD ou feitas pela PROAD ao gabinete da Reitoria. A maioria dos processos abertos pelo protocolo com solicitações de materiais e serviços é encaminhada diretamente para o gabinete da PROAD ou para o Setor de Compras e Serviços, mas não há regras ou critérios estabelecidos que identifiquem os motivos de escolha do setor de destino inicial, não há a formalização de procedimentos.

A segunda falha encontrada no fluxo informacional está na ausência de definição de um cronograma para a recepção das informações, não há um planejamento das aquisições. As solicitações de materiais e serviços podem ser feitas a qualquer momento. O agrupamento dos processos para gerar uma única licitação não é realizado no início das atividades, mas durante a execução da atividade 5 ou da atividade 8 (Quadro 1, p.9), conforme as novas solicitações são efetuadas, acarretando retrabalho e atraso na tramitação dos processos.

As especificações constantes nas solicitações de bens e serviços nem sempre possuem todas as informações necessárias para o prosseguimento do processo, sendo este mais um motivo do atraso na chegada dos processos ao Setor de Compras e Serviços. A ausência de estruturação da atividade 4 e a inclusão de novas informações a todo momento com a chegada de mais pedidos geram atrasos na finalização da atividade 5.

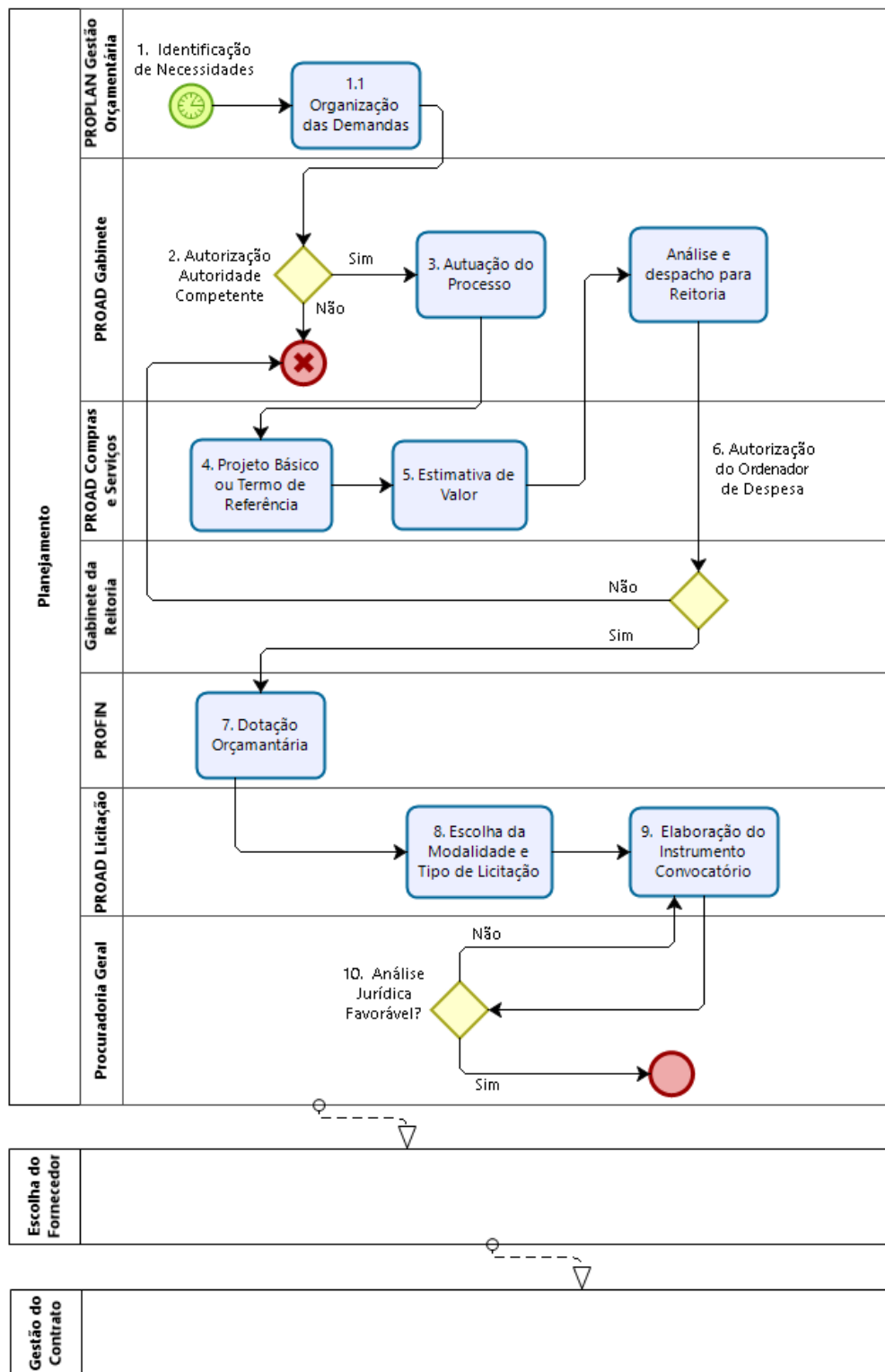
A partir das análises realizadas, o fluxo do processo de planejamento como é atualmente (*AS IS*) e a nova proposta (*TO BE*) foram desenhados, conforme mostram, respectivamente, as Figuras 3 e 4.

Figura 3 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento AS IS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 4 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento TO BE (Licitação)

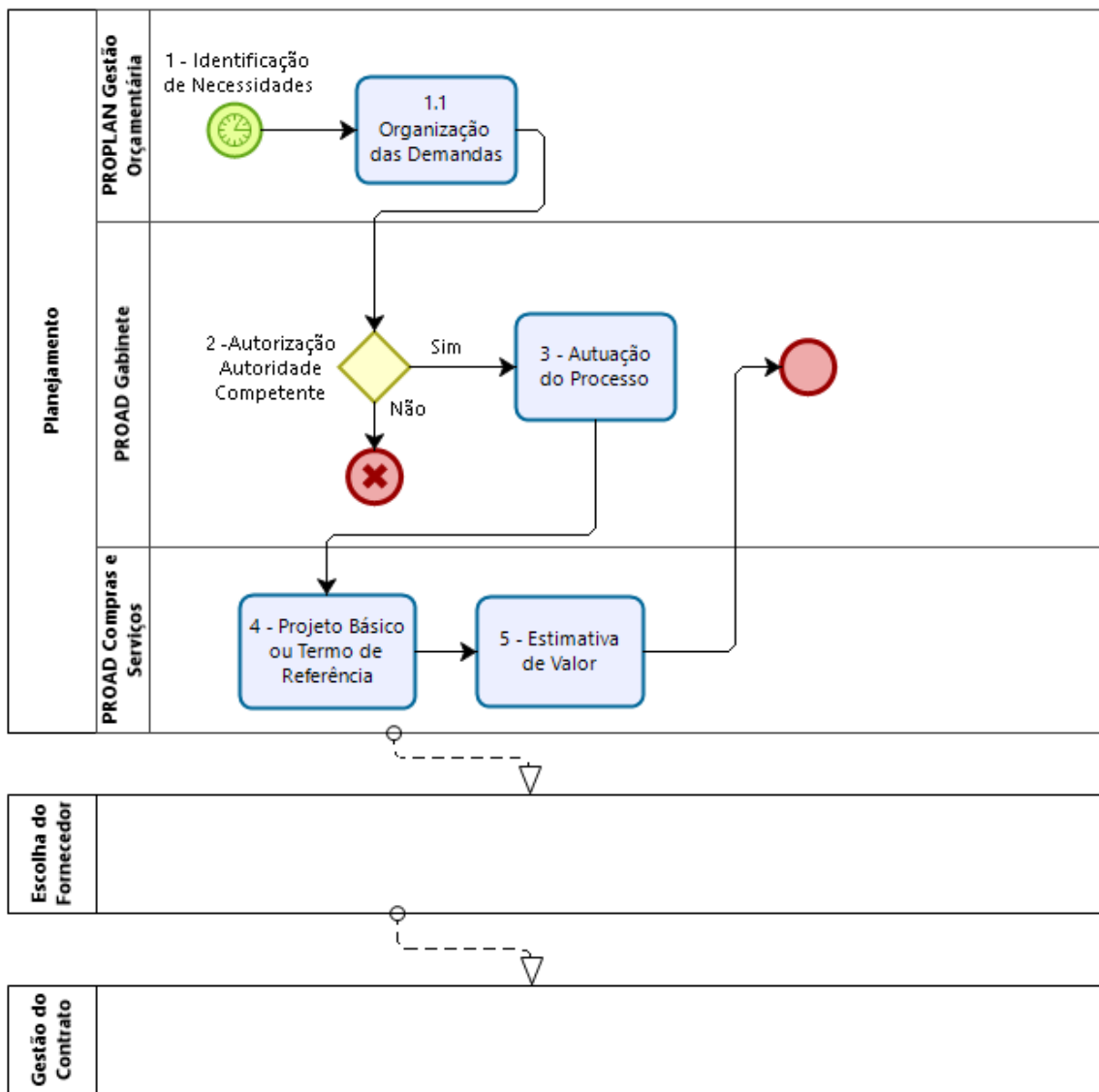


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A mesma lógica do fluxo das cinco primeiras atividades do processo licitatório foi utilizada para a construção do mapeamento das contratações diretas, considerando que as

atividades são idênticas e os problemas similares. O mapeamento *AS IS* do subprocesso de planejamento, para as contratações diretas, não foi elaborado devido à grande diversidade de trâmites processuais, sem que fosse possível a identificação de um padrão mais usual, sendo assim, optou-se pelo desenho direto de uma propositura de fluxo *TO BE*, conforme Figura 5.

**Figura 5 – Mapeamento do Subprocesso de Planejamento *TO BE* (Contratação Direta)**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

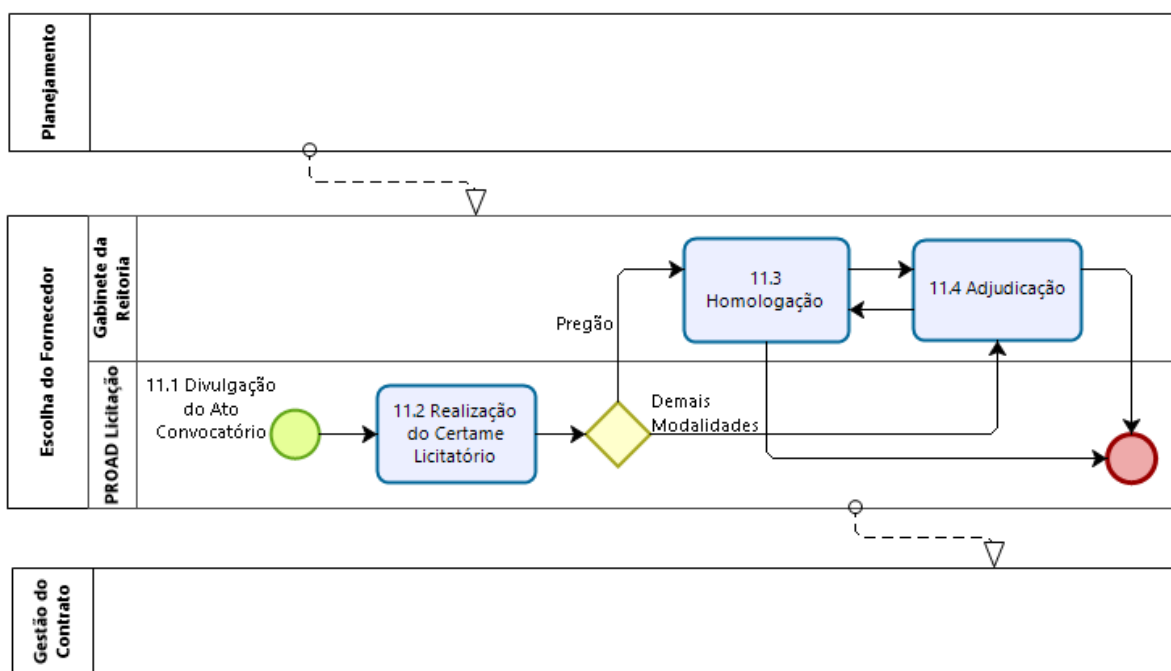
### 3.2 Subprocesso Escolha do Fornecedor

O subprocesso de escolha do fornecedor tem como entradas as informações produzidas no subprocesso de planejamento, consolidadas no instrumento convocatório, para os casos de contratação por licitação. A atividade central do subprocesso objetiva a divulgação do ato convocatório para chamar os fornecedores para participarem do certame. Os resultados esperados no subprocesso são fazer a homologação e adjudicação da proposta vencedora, ou seja, escolher um fornecedor que atenda da melhor forma às necessidades institucionais.

Os problemas que mais afetam o subprocesso de escolha do fornecedor são geralmente decorrentes da ineficiência de alguma das atividades do subprocesso de planejamento como: especificações dos bens e serviços incompletas; termo de referência mal elaborado; pesquisas de preço malfeitas; mapa de preço inconsistente e informações não confiáveis ou insuficientes, que influenciam diretamente na elaboração do instrumento convocatório.

A partir das informações apresentadas, até então, foi construído o fluxo do subprocesso de escolha do fornecedor, para as aquisições por licitação, elaborado através da sequência de tarefas da atividade 11 (Quadro 1, p. 9). A melhoria da operacionalização do subprocesso não depende da alteração do fluxo, sendo assim, o mapeamento *TO BE* será o mesmo *AS IS*, conforme apresenta a Figura 6.

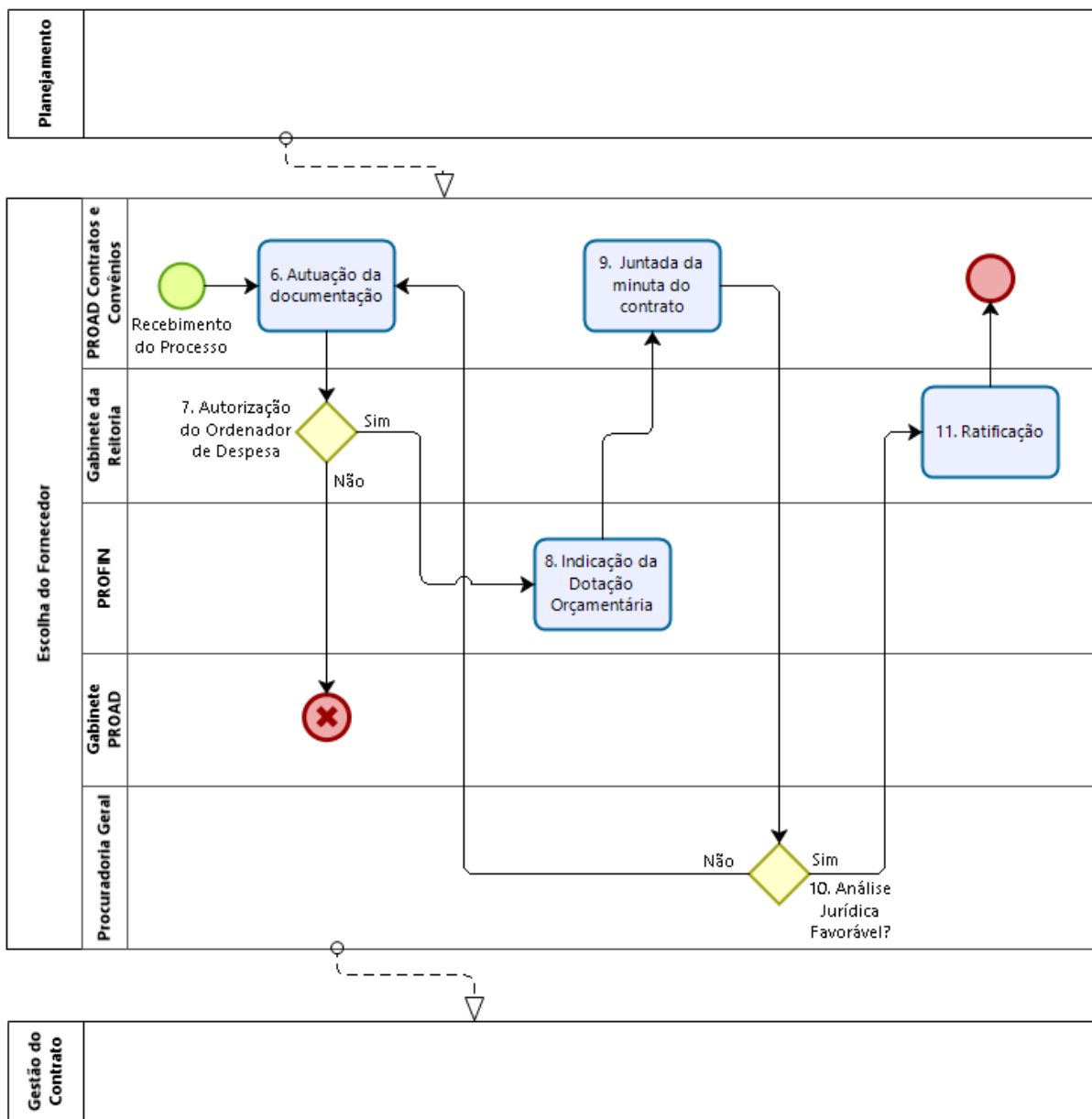
**Figura 6 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Licitações)**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O subprocesso de escolha do fornecedor para contratações diretas, assim como ocorreu com o subprocesso de planejamento, apresentou uma gama tramitações sem padrão, dificultando o desenho de um modelo de mapeamento *AS IS*, sendo assim, partiu-se para a sugestão direta do mapeamento *TO BE*, conforme Figura 7.

**Figura 7 – Mapeamento do Subprocesso de Escolha do Fornecedor (Contratação Direta)**



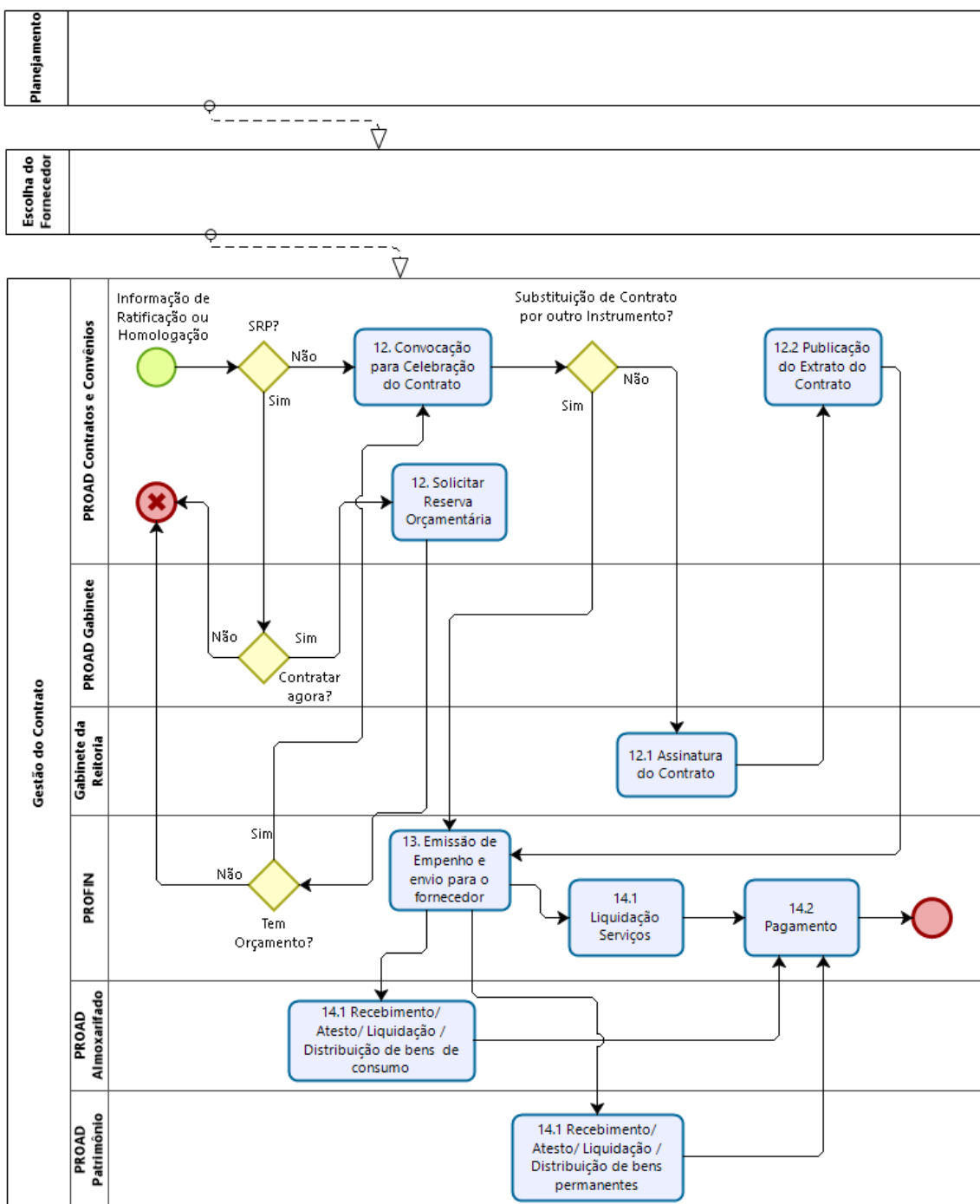
Fonte: Elaborado pela autora (2019).



### 3.3 Subprocesso de Gestão do Contrato

Concluído o subprocesso de escolha do fornecedor, o Setor de Licitação repassa as informações necessárias para o Setor de Contratos e Convênios executar o subprocesso de gestão do contrato, conforme Figura 8.

**Figura 8 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato AS IS**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O mapeamento do subprocesso de gestão do contrato *AS IS*, representado na Figura 8, refere-se a todas as formas de contratação, exceto compras diretas realizadas pelo Setor de Compras e Serviços, assim como foi feito com os outros subprocessos.

Os empenhos referentes a serviços são encaminhados para o fornecedor, mas não há um setor responsável direto pelo acompanhamento da execução. Em caso de serviços contínuos, o Setor de Contratos e Convênios encaminha mensalmente os processos de pagamento dos serviços. A PROFIN solicita a nota fiscal para o fornecedor e chama o fiscal para atestá-la. A PROFIN, então, liquida e paga a despesa.

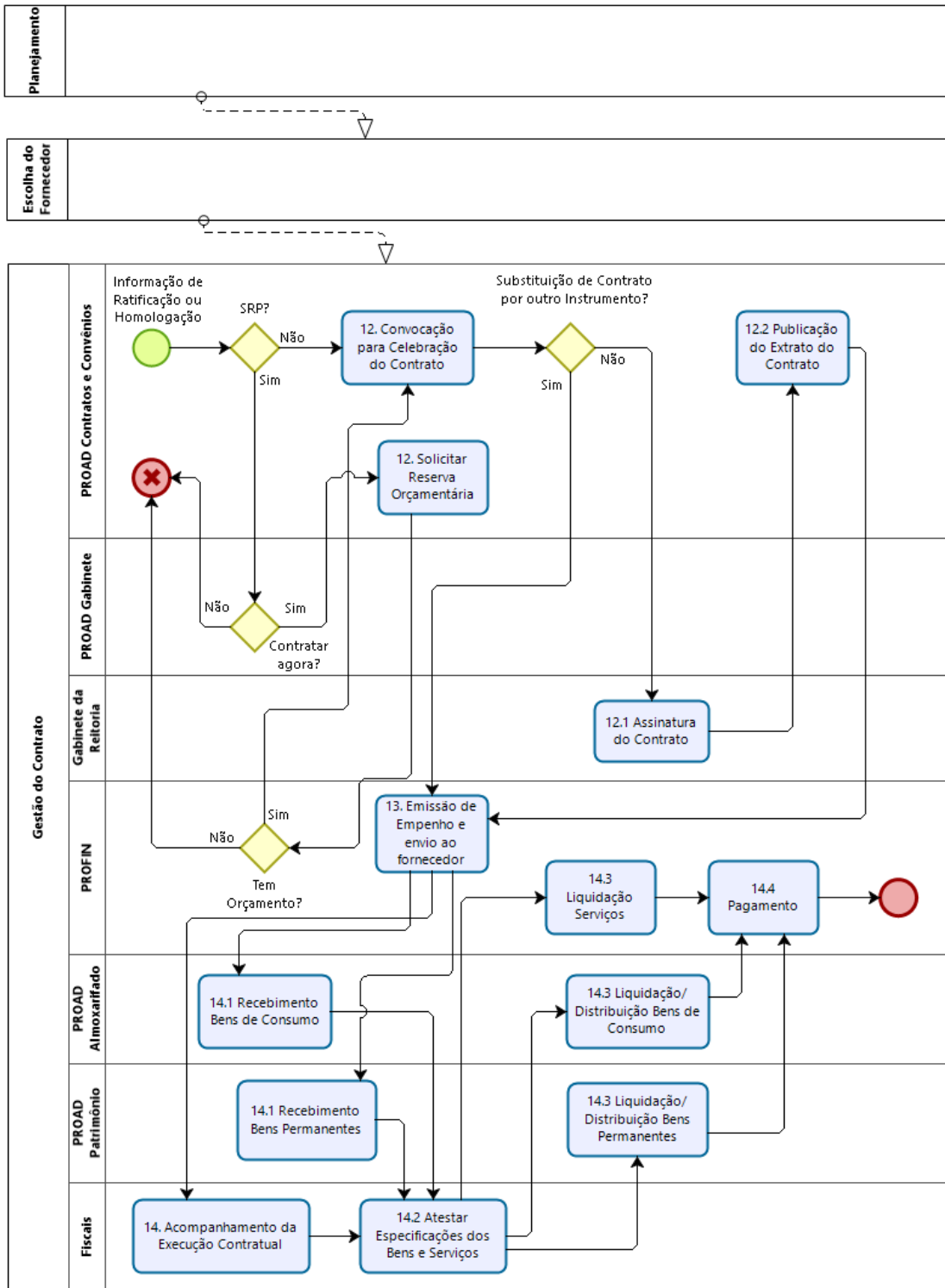
Os serviços não contínuos ficam dependentes de o fornecedor comparecer à instituição para executar os serviços, após o recebimento da nota de empenho, ou de o fiscal do contrato, que acompanha de perto o andamento do processo, solicitar ao fornecedor a execução. Existem fiscais que ficam aguardando as informações sobre o andamento do processo chegarem até eles, assim como existem fornecedores que, se não forem cobrados, não executam os serviços. A fim de facilitar a participação ativa do fiscal no acompanhamento do contrato, um novo mapeamento foi feito, incluindo o envio da nota de empenho também para o fiscal, sendo assim, deverá ser feita a cobrança para o fornecedor efetuar a entrega dos bens ou executar os serviços.

O mesmo procedimento pode ser adotado para as contratações diretas realizadas pelo Setor de Compras e Serviços, a nota de empenho emitida deverá ser encaminhada para o fornecedor, para o Almoxarifado, para o Patrimônio e para o fiscal, padronizando os procedimentos, junto com a formatação única das solicitações de empenho para a PROFIN.

A alteração do fluxo proposta permite minimizar os efeitos dos problemas relacionados a: atraso na conclusão das atividades e transmissão de informações; controle processual deficitário; informações não confiáveis ou insuficientes; dificuldade na captação de dados e informações; formatação, organização e apresentação das informações de forma inadequada e, principalmente, a execução deficitária de Contratos e Convênios.

A Figura 9 apresenta a sugestão de um novo mapeamento para o subprocesso de escolha do fornecedor.

**Figura 9 – Mapeamento do Subprocesso de Gestão do Contrato TO BE**



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### **4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

As alterações de fluxos propostas, evidentemente, podem representar maior eficiência na tramitação do processo e alcance dos resultados pretendidos, desde que acompanhada de uma reorganização operacional de todas as atividades do processo de GI aplicadas ao processo de contratação como um todo. Sendo assim, para implantar as alterações pretendidas e desenvolver as ações corretivas necessárias para a melhoria do processo de contratação de bens e serviços na UEPB, foi apresentada uma Proposta de Intervenção.

Algumas medidas sugeridas no plano já se inicializaram em forma de teste a partir do ano de 2018. A alteração do início do fluxo do subprocesso de planejamento foi apresentada em uma reunião conjunta entre PROPLAN, PROFIN, PROAD e COP, em abril de 2018. Em maio do mesmo ano, a PROPLAN iniciou a captação de demandas de bens e serviços de todos os órgãos institucionais.

Em 11 de maio de 2018, foi emitido pela PROPLAN o memorando circular Nº 002/2018/UEPB/PROPLAN, documento que esclareceu a necessidade de planejamento das aquisições de bens e serviços e solicitou aos órgãos institucionais que preenchessem suas demandas para 2019 em uma planilha a eles enviada.

Diante da inexistência de um sistema informatizado para captação das demandas, a alternativa escolhida pela PROPLAN, para facilitar o trabalho de análise dos dados, foi a criação de uma planilha compartilhada através do Google (Anexos A e B, p. 31 e 32). O documento compartilhado era dividido em várias planilhas separadas por órgão. Os órgãos só pediam preencher suas demandas, mas podiam observar o que estava sendo solicitado por outros órgãos, assim lhes era possível lembrar de itens que poderiam ser também suas necessidades, ou até mesmo auxiliá-los nas especificações dos materiais e serviços.

O preenchimento das planilhas foi feito de modo que o solicitante deveria escolher o tipo de material ou serviço a ser adquirido antes do preenchimento das especificações mais detalhadas, permitindo assim o agrupamento de todos os materiais e serviços de mesma natureza solicitados por todos os órgãos. A classificação dos bens e serviços foi efetuada através do detalhamento das naturezas de despesas divulgadas em Brasil (2002), Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002, facilitando a comunicação com os sistemas de almoxarifado, patrimônio e financeiro que utilizam o mesmo padrão.

A captação de todas as demandas estava prevista para 15 de junho de 2018, data limite em que o memorando circular estabeleceu para preenchimento das planilhas. A PROPLAN disponibilizou uma equipe para tirar todas as dúvidas dos usuários durante todo o período de

cadastro dos bens e serviços. Os setores solicitaram um prazo maior e foi estendido o limite para 30 de junho de 2018, data em que a planilha foi bloqueada, não sendo possível fazer nenhuma alteração por parte dos órgãos solicitantes.

A partir das informações recebidas com a captação das demandas, foram montadas planilhas agrupando os materiais e serviços para análise de setores competentes. A lista de materiais e serviços de manutenção predial foram encaminhadas para avaliação da PROINFRA, que teve a liberdade de analisar se os materiais ou serviços: deveriam ser realmente adquiridos em novos processos licitatórios; eram possíveis de aquisição por ata de registro de preço vigente; se existia quantidade suficiente em estoque para atendimento da solicitação; além de observar a necessidade real da demanda.

Os materiais de informática, conectividade e processamento de dados foram remetidos para a CTIC proceder a análise. As solicitações de aquisição de impressoras foram muitas, porém, há mais de cinco anos esse tipo de material é atendido através de locação. O modelo adotado no contrato de locação é muito vantajoso e econômico para a UEPB, posto que é pago um valor mensal por uma franquia de cópias em cada impressora locada, ficando todo o fornecimento de toners e manutenção das máquinas por conta da empresa. As máquinas locadas são potentes e as franquias têm um bom número de cópias, sendo assim, em um setor é possível ter apenas uma máquina para atender a mais de dez usuários. Alguns setores ainda não se acostumaram com o modelo e ainda solicitam impressoras para ficar na mesa de cada usuário, sendo assim, a CTIC orienta o compartilhamento das máquinas locadas, permanecendo toda a instituição atendida de forma eficiente a um custo operacional baixo.

As especificações dos computadores e *notebooks* solicitados também são avaliadas pela CTIC, que possui uma padronização para modelos de pequeno, médio e grande porte, sendo escolhido o que mais atende às necessidades do setor. A padronização das especificações facilita a aquisição, pois são compradas quantidades maiores de itens uniformes. A quantidade de computadores e *notebooks* também é avaliada e a possibilidade de atendimento por alguma máquina disponível na instituição.

A relação dos demais materiais e serviços foram remetidos à PROAD, posto que não há definição de outros órgãos para proceder a análise das demandas, embora haja uma necessidade de gerenciamento de materiais laboratoriais e hospitalares por equipe especializada. A diversidade de tipos de uso e especificações de materiais dessa natureza é de difícil padronização. Às vezes, não é possível identificar se os materiais pedidos por setores diferentes são ou não os mesmos. Materiais de consumo comuns, como, por exemplo: luvas, máscaras,

toucas e substâncias químicas, deveriam ser solicitados conjuntamente, em um único pedido gerenciado por uma equipe especializada, para evitar erros nas aquisições.

O fato é que não havendo possibilidade de criação de uma equipe de avaliação de materiais laboratoriais e hospitalares em 2018, a PROAD foi incumbida da tarefa. A PROPLAN recebeu em julho de 2018 as planilhas analisadas pela PROINFRA, CTIC, PROAD e Biblioteca Central, esta última consolidou a demanda de livros e mobiliário para todas as bibliotecas setoriais. Os dados foram separados conforme natureza de despesas, analisados e reagrupados em planilhas.

A PROPLAN elaborou um relatório contendo as sugestões para operacionalização da aquisição de cada lista de material contida nas planilhas, tais como: abertura de processo licitatório; aquisição por compra direta; prorrogação de vigência do contrato atual, em caso de serviços contínuos; aguardar Editais de Convênios, para equipamentos laboratoriais muito caros e de pouca urgência, dentre outras. O relatório foi entregue a PROAD em uma reunião conjunta com a PROFIN e PROINFRA, onde também foram discutidas ideias para melhor execução do processo, incluindo a proibição da aceitação de novos pedidos que não constem na relação do planejamento, exceto os que se justifiquem por fatores imprevistos ou imprevisíveis. Enquanto a PROAD executa o processo de aquisição de bens e serviços, a PROPLAN agora tem a responsabilidade de fazer o acompanhamento do atendimento às demandas, com o objetivo de dar um retorno aos setores solicitantes, efetuar um melhor controle orçamentário e planejar as aquisições futuras.

As ações para otimização do processo de aquisição de bens e serviços descritas foram executadas com sucesso e são representadas pelas cinco primeiras atividades da Proposta de Intervenção constante no Quadro 3, construída com base na ferramenta 5W2H. Segundo Lobato et al. (2012), os 5W2H são: *What* (o que será feito); *Who* (quem fará); *When* (quando será feito); *Where* (onde será feito); *Why* (por que será feito); *How* (como será feito) e *How Much* (quanto custará). A indicação dos 5W2H facilitam o planejamento, a execução e o acompanhamento das ações de melhoria do processo.

As ações da Proposta de Intervenção foram planejadas para minimizar os problemas relativos às atividades do processo de GI: identificação das necessidades; aquisição ou coleta; organização, classificação e apresentação; armazenamento e recuperação; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e disseminação; consumo e uso de informações. As ações de melhoria da GI refletem diretamente na operacionalização do processo de aquisição de bens e serviços, fazendo-o alcançar resultados positivos com maior eficiência.

**Quadro 3 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continua)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
1	Apresentação das alterações de fluxo processual.	Mobilizar os gestores responsáveis para a implantação de alterações no fluxo processual.	PROPLAN	Abril de 2018	PROPLAN	Reunião entre a pesquisadora que é Administradora da UEPB, os pró-reitores da PROPLAN e da PROAD e a presidente do COP. Na reunião a implantação experimental da alteração de fluxo foi aprovada e definiu-se o cronograma para captação das informações sobre demandas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade dos servidores, computador e sala de reunião.
2	Implantação experimental da alteração da captação de necessidades de informação no subprocesso de planejamento.	Captar as informações sobre demandas por bens e serviços de acordo com o cronograma estabelecido.	PROPLAN	Mai e junho de 2018	PROPLAN	Envio aos órgãos de planilha para preenchimento das demandas por bens e serviços para 2019	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
3	Análise e tratamento dos dados coletados com a captação de demandas de bens e serviços.	Organizar as solicitações de bens e serviços a serem adquiridos por setor responsável pela avaliação da forma de atendimento.	PROPLAN PROINFRA PROAD CTIC e Biblioteca Central	Julho de 2018	PROPLAN PROINFRA PROAD CTIC e Biblioteca Central	Enviar para análise da PROINFRA, PROAD, CTIC e Biblioteca Central sobre os itens que devem ser adquiridos, os não necessários e os que podem ser substituídos ou atendidos de outras formas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
4	Apresentar as demandas coletadas e o planejamento sugerido para as aquisições.	Fornecer a PROAD um relatório com todas as informações e sugestões de planejamento das aquisições de bens e serviços.	PROPLAN	Dezembro de 2018	PROPLAN	O relatório produzido foi apresentado em reunião conjunta entre PROPLAN, PROINFRA, PROAD e PROFIN.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computador e sala de reunião.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 3 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continua/Continuação)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
5	Acompanhar o processo de aquisição de bens e serviços.	Acompanhar o atendimento das demandas, proceder o controle prévio das execuções orçamentárias, observar falhas no andamento do processo e auxiliar na implantação de medidas corretivas.	PROPLAN	Iniciou em janeiro de 2019 e continuará até o atendimento de todas as demandas.	PROPLAN	Enquanto as informações e os processos não estiverem presentes em sistemas automatizados, o acompanhamento será efetuado através de relatórios gerenciais e planilhas.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
6	Implantar padronização de procedimentos, formatação, organização e apresentação das informações	Padronizar as especificações de bens e serviço, bem como os formulários utilizados.	PROAD, PROINFRA CTIC e outros órgãos.	Junho a dezembro de 2019	PROAD, PROINFRA CTIC e outros órgãos.	Montar equipes especializadas para padronizar as especificações dos bens e serviços. Aprimorar e unificar os formulários de solicitação existentes. Promover cursos e palestras para capacitar e treinar os setores solicitantes para que façam as especificações corretas dos materiais e serviços. Montar e treinar uma equipe maior para que o Setor de Compras e Serviços possa identificar problemas de ausência de especificações. Orientar os setores a não passarem a frente processos com informações inconsistentes.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
7	Estruturar os arquivos físicos e digitais	Auxiliar a recuperação de informações.	PROAD CTIC e outros órgãos.	Janeiro a junho de 2020.	A ser definido.	Montar equipe de arquivistas e representantes de diversos órgãos para estudar uma forma de melhorar a situação dos arquivos.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



**Quadro 3 – Proposta de Intervenção para Otimização do Processo de Aquisição de Bens e Serviços (Continuação)**

O quê?		Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade/Ação		Objetivo	Responsável	Data	Local	Como	Custo
8	Definir mais detalhadamente o mapeamento dos processos institucionais.	Auxiliar a equipe de TI na construção de sistemas automatizados.	CTIC e outros órgãos.	A ser definido.	Diversos órgãos.	Mobilização institucional para definição de processos;	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores, computadores e internet.
9	Criar sistemas automatizados de tramitação e consolidação de dados e discutir com órgão externos a melhoria dos sistemas de uso obrigatório por eles disponibilizados	Promover a tramitação de informações confiáveis, deixando-as disponíveis para vários órgãos interessados. Minimizar as dificuldades na execução de atividades nos Setores de Patrimônio e Almoarifado decorrentes do SIGBP.	CTIC	Em andamento.	CTIC	Contratação temporária de novos servidores para a equipe de TI.	A ser definido.
10	Promover a comunicação entre os setores.	Facilitar a captação e disseminação de dados e informações.	PROPLAN CTIC	Em andamento.	Todos os órgãos	Disponibilizar informações sem necessidade de requerimento. Melhorar sistemas de informação. Consolidar informações.	Sem custo financeiro. Apenas disponibilidade de servidores.
11	Incentivar o comprometimento dos fiscais dos contratos e convênios.	Melhorar a execução dos contratos e convênios.	PROAD	A ser definido.	PROAD	Capacitar e mobilizar os fiscais para a importância do cumprimento de suas atividades.	A ser definido.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A alteração do fluxo inicial do processo para a PROPLAN melhorou as atividades do processo de GI relacionadas à identificação das necessidades de informação, aquisição e coleta das informações, estabeleceu também um cronograma para recebimento dos pedidos facilitando o planejamento das aquisições, contudo, ainda não foi o suficiente para evitar por completo o problema do recebimento de solicitações de bens e serviços sem as devidas especificações.

A padronização de especificações de materiais de expediente e de limpeza, mobiliários, eletrodomésticos e outros itens básicos não é muito complexa e poderia ser feita pela própria PROAD, já os bens mais específicos como material de laboratório e hospitalar, de construção, de manutenção predial, dentre outros, necessitam de pessoal especializado. A sugestão da PROPLAN é que sejam montadas equipes para padronizar as especificações dos materiais, a fim de facilitar a solicitação dos itens pelos usuários, evitando os problemas de ausência de informações suficientes para a aquisição, conforme apontado na análise da GI do processo.

As equipes montadas ficariam responsáveis não apenas pela montagem do padrão, mas também pela revisão e atualização periódica dessas especificações. A padronização, em si, não impede que os órgãos solicitem itens com especificações distintas, mas para isso, devem justificar a necessidade. A automatização dos pedidos é outro ponto fundamental para evitar solicitações fora do padrão.

A captação das informações relacionadas às demandas de bens e serviços é um dos módulos de um sistema em desenvolvimento. Os formulários manuais utilizados atualmente estão sendo automatizados pela CTIC, que desde 2016 trabalha na construção desse e de outros sistemas institucionais. O módulo de pedidos automatizado impedirá que a solicitação siga sem as especificações necessárias, posto que o órgão selecionará o material dentro da relação padronizada de especificações cadastradas no sistema. A automatização do processo também permitirá o estabelecimento de prazo para solicitações e facilitará a emissão de relatórios separados por natureza de despesa, melhorando a organização e apresentação das informações.

O armazenamento e a recuperação de informações, segundo dados coletados nas entrevistas, não se apresentaram como um grande problema para os servidores que trabalham como processo de aquisição de bens e serviços, contudo, há alguns pontos a serem melhorados. Informações muito antigas, de mais de dez anos, são de difícil recuperação, e, embora não sejam muito utilizadas pelos setores que as produzem, outros órgãos institucionais, às vezes, as solicitam. Os arquivos físicos onde é armazenada a maioria dos dados antigos da PROAD geralmente são desestruturados e fragmentados. Os dados e informações mais recentes, a partir de 2008, em sua maioria, são armazenados em arquivos físicos e digitais, por este motivo são de fácil recuperação.

A UEPB não possui um arquivo central e em meados de 2013 montou uma comissão composta por arquivistas e representantes de diversos setores para montar uma resolução que tratasse do armazenamento e descarte correto de documentos. A minuta de resolução foi criada na época, mas até o momento não houve sua aprovação. A retomada dos trabalhos da comissão e o fortalecimento dos arquivos digitais são medidas que podem garantir maior confiabilidade à atividade de armazenagem e recuperação das informações.

Os sistemas automatizados em desenvolvimento pela CTIC são um dos produtos e serviços de informação de fundamental importância para GI. Em 18 de julho de 2017, a PORTARIA/UEPB/GR/0262/2017, de acordo com UEPB (2018), instituiu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da UEPB, como meio de utilização obrigatório para produção ou inserção de processos e documentos no âmbito institucional. O SEI ainda não foi implantado, mas a CTIC considera que o processo digital deverá ser o único meio de comunicação institucional utilizado para procedimentos de aquisição. O processo em sua forma digital vai fornecer todas as informações para os subsistemas que serão construídos, posteriormente, inclusive toda a parte de automação da PROAD, que não existe. A CTIC também está conversando com o Governo do Estado, para ver se há possibilidade de integração dos módulos do sistema da UEPB com os sistemas de uso obrigatório, como, por exemplo, o SIGBP utilizado pelo Almoxarifado e Patrimônio.

O SEI vai melhorar todo o processo de GI da instituição, inclusive vai fortalecer os serviços de informação oferecidos pela PROPLAN através do Setor de Transparência. Enquanto o SEI não é implantado, o portal da transparência, disponibilizado pela UEPB, está sempre se aperfeiçoando para atender às necessidades informacionais tanto dos cidadãos, quanto dos servidores que trabalham na instituição que o consideram uma fonte rápida e confiável que favorece a distribuição, a disseminação e o uso de informações. A disponibilidade de informações confiáveis facilita a tomada de decisões.

A automatização dos processos evidentemente vai melhorar significativamente a GI, contudo, não é preciso esperar que os sistemas sejam construídos para que sejam efetuadas melhorias no processo. Além das cinco atividades iniciais da Proposta de Intervenção que já foram implantadas, outras ações também independem da criação de sistemas automatizados, como a melhoria da comunicação entre os setores, o treinamento e a capacitação dos servidores para desenvolverem suas atribuições de forma eficiente, a sensibilização dos servidores para importância do comprometimento com as atividades por eles desenvolvidas para o alcance dos resultados do processo como um todo.

## REFERÊNCIAS

ALAGOAS, Procuradoria Geral do Estado de. **Cartilha Passo a Passo Licitações, Contratos e Convênios**. Maceió: 2010. Disponível em: <http://www.procuradoria.al.gov.br/sala-de-imprensa/Cartilha%20passo%20a%20passo%20-%20licitacao-%20contratos%20e%20conv%C3%A9nios.pdf/view>. Acesso em: 14 set. 2018.

AMORIM, V. A. J. D. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições, 2017.

BRASIL, **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 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: 12 set. 2018.

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. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 30 jul. 2002. 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: 12 set. 2018.

BRASIL, Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional. **Portaria nº 448 de 13 de setembro de 2002**. Divulga o detalhamento das naturezas de despesas 339030, 339036, 339039 e 449052. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 set. 2002. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/pro-reitorias/administracao/documentos/nao-sao-aqui/patrimonio/portaria-no-448-2002-natureza-de-despesa/view>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASIL, Tribunal de Contas Da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4ª. ed. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 12 set. 2018

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA, **Portaria 062 de 18 de julho de 2018.**  
Campina Grande, 2018. Disponível em:  
[http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos\\_administrativos/2017/PORTARIA-0262-2017-CTIC.pdf](http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2017/PORTARIA-0262-2017-CTIC.pdf). Acesso em: 16 abr. de 2019.

## ANEXO A – Escolha do Setor na Planilha de Solicitação de Bens e Serviços

Browser tabs: Email – Angélica de Lucena Nóbri, Meu Drive - Google Drive, Solicitação de Bens e Serviços - 2

URL: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h2t\\_a1TIGnL9RnRisv3-XMryDAV3W4-xwqVuzRWWQg/edit#gid=780215816](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h2t_a1TIGnL9RnRisv3-XMryDAV3W4-xwqVuzRWWQg/edit#gid=780215816)

Document Title: Solicitação de Bens e Serviços - 2019 Por Setor

Menu: Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Complementos Ajuda

Toolbar: 75%, RS, %, .0, .00, 123, Times New..., 11, B, I, S, A, [Grid], [List], [Text], [Link], [Filter], [Sum]

Worksheet: **Planilha Inicial**

Header: UEPB | PROPLAN, Pró-reitoria de Planejamento

Section: **Registro de Solicitação de Bens e Serviços - (Planilha Inicial)**

Year: **Ano Exercício 2018**

Links: [Manual de Instruções da Planilha](#), [Manual de Instruções do Material de Apoio](#), [Material de Apoio - Planilha Excel](#), [Planilha de Exemplo](#)

Note: Esta planilha de apoio foi...

Planilha Inicial		
Tabelas (Centros)	Tabelas (Pró-Reitorias)	Tabelas (Demais Setores)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCTS)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROGEP)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CB)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCEA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROAD)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CTIC)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCHE)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROINFRA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PG)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCBSA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROCULT)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (INOVATEC)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCHA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROEX)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (COEL)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CH)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROEST)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CERIMONIAL)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCAA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROGRAD)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (UAMA)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCBS)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROEAD)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CODECOM)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCT)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PRPGP)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CORI)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CEDUC)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (PROFIN)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (REITORIA)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CCSA)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitações (PROPLAN)	<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CPCON)
<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (CC)		<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (EDUEPB)
		<input checked="" type="radio"/> Registro de Solicitação (GRAFICA)

Taskbar: Digite aqui para pesquisar, [Icons], POR PTB, 14:16, 14/06/2019

## ANEXO B – Escolha do Tipo de Material ou Serviço na Planilha de Solicitação

Browser tabs: Email – Angélica de Lucena Nóbri, Meu Drive - Google Drive, Solicitação de Bens e Serviços - 2

URL: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h2t\\_a1TIGnL9RnRisv3-XMryDAV3W4-xwqVuzRWWQg/edit#gid=1634009381](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h2t_a1TIGnL9RnRisv3-XMryDAV3W4-xwqVuzRWWQg/edit#gid=1634009381)

Document Title: Solicitação de Bens e Serviços - 2019 Por Setor

Toolbar: Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Complementos Ajuda A última edição foi feita ontem às 15:07

File Name: 01 - Aparelhos de Medição e Orientação

Logo: UEPB | PROPLAN  
Pró-reitoria de Planejamento

Ano Exercício: 2018

Planilha Inicial

Registro de Solicitação de Bens e Serviços

Detalhamento do serviço: Especificação completa; local da prestação do serviço; prazo; frequência e outros detalhes pertinentes. Detalhamento do Material: Especificação completa (tamanho, peso, material, dimensões, detalhamento técnico, voltagem, componentes acessório, prazo de garantia, tipo de assistência técnica e outros detalhes pertinentes).

Setor	Tipo de Solicitação	Tipo de Serviço/Material	Unidade (ex.: l, kg, cx, mt, und, etc)	Quantidade	Local de Destino	Já foi solicitado à PROAD?	Prioridade
CCTS	Material Permanente	01 - Aparelhos de Medição e Orientação Cronômetro Digital, funções: Despertador, Com Cronometro, Hora, Alarma, resistente a água.	Unid.	3	Laboratório de Engenharia Civil	Não	4
PROPLAN	Material Permanente	01 - Aparelhos de Medição e Orientação 02 - Aparelhos e Equipamentos e Comunicação 03 - Aparelhos, Equipamentos, Utensílios Médicoodontológico, Laboratorial e Hospitalar 04 - Aparelhos e Equipamentos para Esportes e Diversões	Unid.	1	Setor de Mobilização de Recursos	Sim	3
CTIC	Material Permanente	05 - Aparelhos e Utensílios Domésticos 06 - Coleções e Materiais Bibliográficos 07 - Discotecas e Filмотecas 08 - Equipamento de Proteção, Segurança e Socorro 09 - Instrumentos Musicais e Artísticos	Unid.	1	Secretaria da CTIC	Não	1

Planilha Inicial

Registro de Solicitação (CCBSA)

Windows Taskbar: Digite aqui para pesquisar, 14:18, 14/06/2019

## ANEXO C – Relatório Quantitativo de Solicitações



UEPB

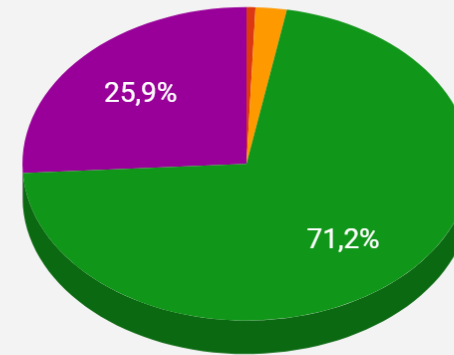
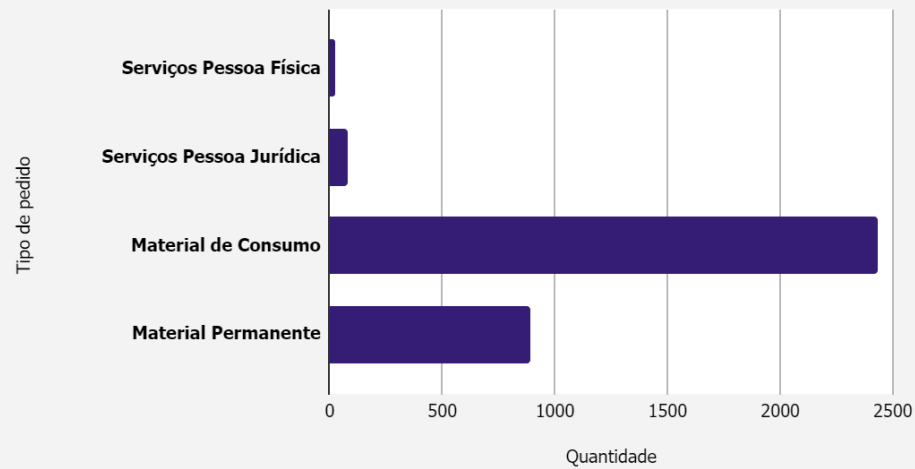
PROPLAN

Pró-reitoria de Planejamento

## Relatório Quantitativo

## Quantidade de pedidos por tipo (%)

## Quantidade de pedidos por tipo



## Quantidade de pedidos por tipo de solicitação

	Quantidade	%
Serviços Pessoa Física	22	0,64%
Serviços Pessoa Jurídica	77	2,25%
Material de Consumo	2436	71,17%
Material Permanente	888	25,94%
<b>Total</b>	<b>3423</b>	<b>100,00%</b>



**ANEXO D – Quantidade de Pedidos por Setor e por Tipo de Solicitação (Continua)**

Quantidade de pedidos por setor e por tipo de solicitação									
Setor	Quantitativo					Percentual			
	Serviços Pessoa Física	Serviços Pessoa Jurídica	Material de Consumo	Material Permanente	Total	Serviços Pessoa Física	Serviços Pessoa Jurídica	Material de Consumo	Material Permanente
CCTS	1	0	2	5	8	12,50%	0,00%	25,00%	62,50%
CCEA	0	1	1	1	3	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
CCHE	0	0	65	76	141	0,00%	0,00%	46,10%	53,90%
CCBSA	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CCHA	0	0	140	36	176	0,00%	0,00%	79,55%	20,45%
CH	1	0	11	17	29	3,45%	0,00%	37,93%	58,62%
CCAA	3	3	28	6	40	7,50%	7,50%	70,00%	15,00%
CCBS	1	12	807	224	1044	0,10%	1,15%	77,30%	21,46%
CCT	3	4	249	136	392	0,77%	1,02%	63,52%	34,69%
CCSA	3	0	35	71	109	2,75%	0,00%	32,11%	65,14%
CEDUC	0	3	23	9	35	0,00%	8,57%	65,71%	25,71%
CCJ	10	15	68	47	140	7,14%	10,71%	48,57%	33,57%
PROGEP	0	0	70	7	77	0,00%	0,00%	90,91%	9,09%
PROAD	0	0	78	0	78	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
PROINFRA	0	3	91	44	138	0,00%	2,17%	65,94%	31,88%
PROCULT	0	1	3	13	17	0,00%	5,88%	17,65%	76,47%
PROEX	0	0	21	1	22	0,00%	0,00%	95,45%	4,55%
PROEST	0	0	59	2	61	0,00%	0,00%	96,72%	3,28%
PROGRAD	0	0	78	10	88	0,00%	0,00%	88,64%	11,36%
PROEAD	0	6	99	42	147	0,00%	4,08%	67,35%	28,57%
PRPGP	0	0	17	5	22	0,00%	0,00%	77,27%	22,73%
PROPLAN	0	0	81	7	88	0,00%	0,00%	92,05%	7,95%

**ANEXO D – Quantidade de Pedidos por Setor e por Tipo de Solicitação (Continuação)**

CB	0	19	149	78	246	0,00%	7,72%	60,57%	31,71%
CTIC	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PROFIN	0	2	33	2	37	0,00%	5,41%	89,19%	5,41%
PG	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INOVATEC	0	3	34	6	43	0,00%	6,98%	79,07%	13,95%
COEL	0	2	1	0	3	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
CERIMONIAL	0	3	26	1	30	0,00%	10,00%	86,67%	3,33%
UAMA	0	0	54	12	66	0,00%	0,00%	81,82%	18,18%
CODECOM	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CORI	0	0	35	22	57	0,00%	0,00%	61,40%	38,60%
REITORIA	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CPCON	0	0	31	6	37	0,00%	0,00%	83,78%	16,22%
EDUEPB	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GRAFICA	0	0	47	1	48	0,00%	0,00%	97,92%	2,08%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>77</b>	<b>2436</b>	<b>887</b>	<b>3422</b>	<b>0,64%</b>	<b>2,25%</b>	<b>71,19%</b>	<b>25,92%</b>