

# IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS MELHORIAS EM UM PROCESSO DE COMPRA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA

**Lorena de Melo Borges (UFPB)**

lorenademelo@yahoo.com.br

**Fabio Walter (UFRPE)**

fwalter.br@gmail.com



*O objetivo deste trabalho é identificar possíveis melhorias no processo de compra de bens na modalidade pregão presencial com registro de preço do TRE- PB, a partir do seu mapeamento. Para tanto, utilizou como meio de investigação a pesquisa documental, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso; como método de coleta de dados, utilizou a entrevista focalizada, aplicada na seção de compras, na comissão permanente de licitação e seção de programação orçamentária e financeira, e a observação simples através do acompanhamento do fluxo desse processo de compra pelo SADP, programa interno que informa o caminho de todos os processos da organização. Para a análise dos dados, os modelos de mapeamento e melhoria de processo adotados por este estudo foram a ferramenta MAP - Mapeamento das Atividades Processuais, definida por Brandon e Morris (1994), e os procedimentos de melhoria apresentados por Mischak (1997, apud WALTER, 2008). Como resultado, conclui-se que o processo de Compra de bens na modalidade pregão presencial com registro de preço do TRE-PB é marcado por estancos burocráticos que atravancam o fluxo devido à excessiva e desnecessária concentração de atividades nas coordenadorias e secretarias superiores, provocando um gasto de tempo elevado que poderia ser evitado caso a organização adotasse sugestões de melhorias propostas neste trabalho; sugestões que têm como foco principal eliminar disfunções burocráticas.*

*Palavras-chaves: Administração de materiais, Compras, Administração pública, Pregão, Melhoria de Processos.*

## 1. Introdução

No que diz respeito aos processos de compra no contexto público, há uma diferença crucial em relação ao privado, mais especificamente quanto à escolha do fornecedor, pois, enquanto o setor privado tem liberdade em decidir o fornecedor da maneira que lhe convier, o público precisa atrelar esta decisão às leis e normas da licitação pública. É extremamente relevante que, no âmbito público, a gestão de compras seja desenvolvida de forma criteriosa, já que lida com o limitado dinheiro dos contribuintes. Assim, contribuições para melhoria dos processos auxiliariam o uso racional do orçamento governamental e a qualidade dos serviços prestados.

As organizações têm utilizado instrumentos de gerenciamento de processos para melhorar a eficiência, pois sabem que “a maior oportunidade de que você dispõe para melhorar a linha de lucros do seu balancete está em aperfeiçoar seus processos empresariais” (HARRINGTON, 1993, p.9). Essa concepção é mais comum no setor privado, mas não menos importante no setor público.

O presente trabalho analisa os benefícios da aplicação da melhoria de processos em uma típica organização pública, o Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB). Através da sua Seção de Compras, o TRE-PB, em conformidade com a Lei nº 8.666/93 e suas alterações, “contrata periodicamente as compras de: produtos, materiais, serviços e equipamentos necessários à manutenção de suas atividades” (TRE-PB, 2009). O TRE-PB realiza as Compras através da *dispensa de licitação* e das modalidades: *convite*, *tomada de preço* e *pregão presencial*. Este último é realizado *com registro de preço* e *sem registro de preço*. Na medida em que este último é a modalidade de licitação mais praticada, melhorias neste processo tornam-se relevantes.

O objetivo do presente trabalho é identificar possibilidades de melhorias no processo de compra de bens na modalidade *pregão presencial com registro de preço* do TRE-PB, a partir do seu mapeamento. A fim de atingir o objetivo da pesquisa, este trabalho apresenta na seqüência as fundamentações teóricas e metodológicas relacionadas, e a análise de melhoria do processo. Ao final, as principais conclusões e recomendações da pesquisa são apresentadas.

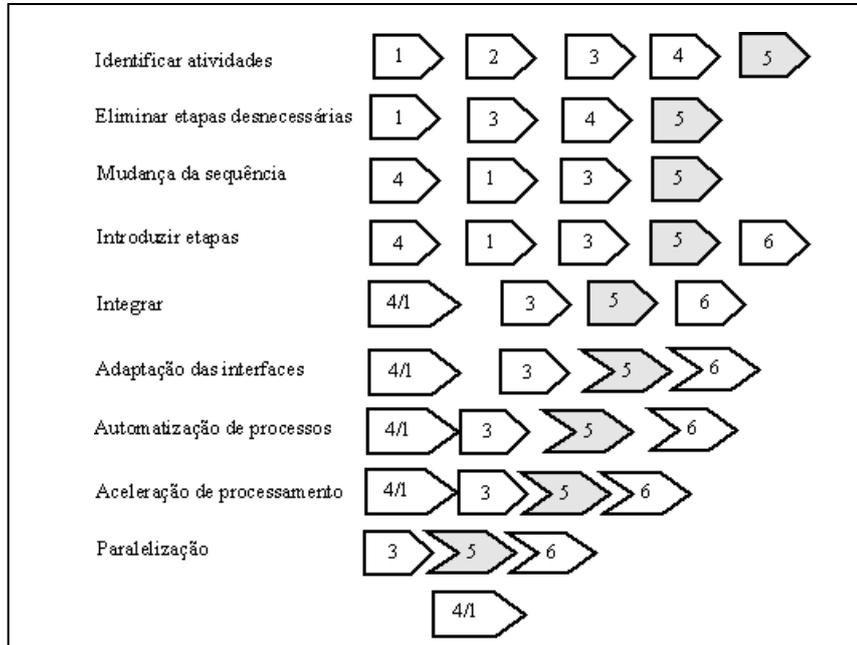
## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Processos

Para Davenport (1994, p. 7), processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: estrutura para a ação”. De acordo com Brandon e Morris (1994), processo é comumente definido como uma atividade realizada por uma seqüência de passos relacionados entre si, os quais produzem um resultado específico ou um grupo de resultados específicos. Segundo Hammer (1997, p. 8), “Podemos pensar em um processo como uma caixa preta que realiza a transformação, recebendo certos *inputs* e transformando-os em produtos de maior valor”.

Percebendo o valor que processos bem definidos podem trazer, melhorando o tempo, o custo e qualidade dos trabalhos executados, as empresas passaram a dedicar mais atenção em como os seus processos são constituídos, quais tarefas os compõem, a importância e relevância de determinada tarefa, o tempo gasto para sua realização, a ligação com as demais partes, etc. A busca de melhorias dos processos organizacionais proporciona o aumento da qualidade dos serviços e/ou produtos gerados e cria condições para o alcance de vantagem competitiva.

Davenport (1994) cita algumas abordagens de melhoria dos processos: gerenciamento de custos baseados na atividade; análise do valor do processo; melhoria do processo empresarial; engenharia da informação; e reengenharia de processos. Já Mischak (1997, *apud* WALTER, 2008) esquematiza uma figura com diferentes procedimentos que podem ser utilizados quando se pretende melhorar processos (Figura 1).



Fonte: Traduzido de Mischak (1997, *apud* WALTER, 2008, p.85)

Figura 1 – Procedimentos de melhoria de processos

Melhorias de qualidade e de processo são interdependentes. Da mesma forma que aperfeiçoar processos significa investir em qualidade, para que produtos sejam oferecidos com qualidade é preciso aperfeiçoar os processos que os determinam. Algumas ferramentas de melhoria da qualidade, como as mencionadas a seguir (OLIVEIRA, 1996), servem conseqüentemente para melhoria de processos: fluxograma, brainstorming, causa-efeito, coleta de dados, gráficos, Análise de Pareto, histograma, diagrama de dispersão, box plot, estratificação e ramo-e-folha.

## 2.2 Compras na Administração Pública

Segundo Fernandes (1987, p.43), a “administração de material destina-se a dotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, no *tempo oportuno*, na *quantidade necessária*, na *qualidade requerida* e pelos *menores custos*”. No que diz respeito às funções que compõem a Administração de Materiais, Dias (1995) define a sua organização tradicional da seguinte forma: controle de estoques, compras, almoxarifado, planejamento e controle da produção, importação, transporte e distribuição. De forma geral, a função Compras é responsável por fazer com que a organização receba os suprimentos dentro dos critérios especificados e é responsável por buscar fora da organização e nas melhores condições, os materiais necessários para o seu funcionamento.

A Administração Pública diz respeito aos agentes públicos, os órgãos e as funções desempenhadas por eles. Tem como foco o bem estar coletivo, sendo de sua responsabilidade reunir esforços para atender as necessidades de direito dos cidadãos. As ações públicas devem estar em conformidade com os princípios básicos previstos na constituição brasileira, que em

seu artigo 37 determina: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Quando se trata de compras na administração pública, deve ser realizadas quase sempre através de licitação. Segundo Meirelles (2005), o processo de licitação é composto por duas fases: interna e externa. É na fase interna que a autoridade competente autoriza a abertura do processo, indicando os recursos disponíveis para a realização e as características do objeto licitado. A fase externa é composta pelas seguintes etapas: audiência pública; edital ou convite; recebimento da documentação ou proposta; habilitação dos licitantes; julgamento das propostas e homologação e adjudicação.

Meirelles (2005) apresenta a sequência das etapas que constitui o processo licitatório, sendo que em cada modalidade há algumas diferenças nessa sequência. De acordo com o autor, a etapa “habilitação dos licitantes”, no caso da *concorrência*, ocorre na fase preliminar do julgamento das propostas, enquanto na tomada de preço ocorrer anterior à abertura da licitação, já que os interessados devem estar inscritos no registro cadastral. Na modalidade *convite*, o autor considera uma situação a priori, pois a organização convoca aqueles que julga capacitados, o que não impede de exigir comprovantes se considerar necessário. No *leilão*, a habilitação é desnecessária, em casos especiais poderá exigir, como no caso de leilão dentro do plano nacional de desestatização. Já no caso do *pregão*, a fase habilitação é invertida, depois do julgamento das propostas se examinará a documentação do vencedor. Por último, no caso do *concurso*, a habilitação é facultativa.

Comparando-se os processos de compras em organizações privadas públicas percebem-se diferenças, porém a idéia central do fluxo de compra é a mesma. Nas duas situações a fase inicial consiste na preparação do processo, definindo objeto e recursos disponíveis para a compra. No segundo momento, inicia-se a busca pelo fornecedor que melhor atenda aos critérios estipulados. Depois de avaliar as propostas e escolher a mais vantajosa, realiza-se o contrato entre as partes, finalizando o processo com o recebimento da Compra.

O ponto crucial que determina as diferenças nesses processos é a formalidade, exigida por lei, das atividades no âmbito público, contrastando com a informalidade nas organizações privadas: “a diferença fundamental entre tais atividades é a formalidade no serviço público e a informalidade na iniciativa privada, muito embora com procedimentos praticamente idênticos, independentemente dessa particularidade” (VIANA, 2009, p. 176). Enquanto as empresas privadas têm total autonomia para decidir de que fonte a compra será realizada, na administração pública não pode haver qualquer decisão tendenciosa, pois a escolha deste se dá através de um processo licitatório que é regido pela Lei nº 8.666/93. E, de acordo com Di Pietro (2008, p. 335), o segundo artigo da Lei nº 8.666/93 exige licitação para “as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras alienações, concessões, permissões e locações”. Já o artigo primeiro desta mesma Lei determina que “estão obrigados à licitação todos os órgãos da Administração Pública direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios” (DI PIETRO, 2008, p. 343).

O artigo 22 da Lei nº 8.666/93 estabelece cinco modalidades de licitação: a *concorrência*, *tomada de preços*, *convite*, *concurso* e *leilão*. Há ainda a modalidade *pregão*, que foi instituída pela Lei nº 10.520/2002 e que, segundo Di Pietro (2008, p.366), destina-se a “aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública”.

Meirelles (2005) completa essa definição afirmando que o pregão pode ser utilizado para adquirir bens e/ou serviços comuns, cujos padrões de desempenho e qualidade são especificados no edital de forma objetiva, utilizando características comumente praticadas no mercado e admitindo apenas a escolha do licitante pelo critério de menor preço.

O pregão pode ocorrer tanto de forma presencial quanto eletrônico. Gasparini (2008, p. 576) afirma que o “pregão presencial é definido pelo art. 2 do Regulamento aprovado pelo Decreto n.3555/2000 como a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais”. E, conforme Slomski (2003, *apud* DONEL *et al*, 2008, p. 50), “o pregão eletrônico é o ato da disputa pelo fornecimento de bens e serviços comuns realizado em sessão pública, por meio de propostas e lances que acontecem através da rede mundial de comunicação”.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Quanto ao tipo de pesquisa, esta é *aplicada, exploratória e descritiva*. Como visa identificar melhorias em um processo de compra de uma organização, esta é uma pesquisa *aplicada*, a qual é essencialmente motivada pela necessidade de solucionar problemas reais, imediatos ou não (VERGARA, 2008). Este estudo é *exploratório*, já que o objetivo principal da pesquisa exploratória é possibilitar maior compreensão acerca do que se investiga, permitindo ao pesquisador delimitar de forma mais precisa o problema (ACEVEDO; NOHARA, 2007). Dado que detalha as etapas que compõem o processo analisado, descrevendo cada atividade executada e a relação entre elas, esta pesquisa também é *descritiva*.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é *documental e bibliográfica*, incluindo um *estudo de caso*. A pesquisa documental coleta informações provenientes de documentos conservados dentro dos órgãos públicos e privados, ou com indivíduos (VERGARA, 2008). Já a pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2008, p. 48), é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa...”. Conforme Acevedo e Nohara (2007), um *estudo de caso* consiste em analisar com profundidade e detalhamento um objeto ou grupo de objetos, que podem corresponder a indivíduos ou organizações. Esta pesquisa foi realizada no local onde se encontra o objeto de estudo, coletando informações diretamente com os servidores dos setores responsáveis pela compra no TRE-PB.

Quanto à abordagem, este estudo é *qualitativo*. O que difere esta abordagem da quantitativa, segundo Oliveira (1997, p. 116), é o fato do método qualitativo não intencional “numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Este estudo não se dispõe a ter como centro da análise do objeto de estudo dados estatísticos, mas informações sobre os elementos que envolvem o processo de compra e como estes elementos interagem entre si.

O *universo* da pesquisa será o TRE-PB, com sede em João Pessoa. A população amostral, de acordo com Vergara (2008), representa uma parte do universo escolhida a partir de critérios de representatividade. A Seção de Compras (SECOMP), a Comissão Permanente de Licitação (CPL) e a Seção de Programação Orçamentária e Financeira (SEPOF), constituíram os setores onde a pesquisa foi realizada. As entrevistas foram realizadas com os assistentes de pesquisa e cadastro da SECOMP, com o chefe da SEPOF e o pregoeiro da CPL. A *amostra* configura-se como de *caráter não probabilístico*, já que utilizou critérios estabelecidos pelos pesquisadores (ACEVEDO; NOHARA, 2007). A seleção foi por *tipicidade*, já que a amostra é composta por elementos que foram considerados representativos da população (VERGARA, 2008).

Os métodos de coleta de dados desta pesquisa foram a *entrevista focalizada* e a *observação simples*. Na entrevista focalizada o entrevistador estabelece pontos para serem abordados com o entrevistado, de forma a focalizar e aprofundar em apenas um assunto (VERGARA, 2008). Guiada por um roteiro, inicialmente realizou-se uma entrevista com os dois assistentes de pesquisa e cadastro da SECOMP, que informaram quais são os processos de Compra adotados pelo TRE-PB e as etapas que compõem cada um. Com essas informações, realizou-se um mapeamento preliminar de cada processo de compra, e a partir desta primeira análise, percebeu-se que a modalidade *pregão presencial com registro de preço* é a mais praticada e que envolve mais setores na sua execução. Diante disso, optou-se por focar apenas nesta modalidade. Com o mapeamento preliminar desse processo, retornou-se à SECOMP objetivando verificar com os funcionários entrevistados se o que tinha sido mapeado condizia com o praticado. Em seguida, esclareceram-se alguns pontos e, desta forma, guiando-se por um roteiro, foi realizada uma entrevista com o chefe da SEPOF, que explicou detalhadamente o caminho percorrido pelo processo em toda COF. Por último, o pregoeiro da CPL foi entrevistado, também utilizando um roteiro como orientação, com a finalidade de detalhar a fase externa do pregão, ou seja, desde a elaboração do edital à escolha do vencedor.

Na *observação simples* o observador mantém certo distanciamento da situação ou do grupo a ser estudado e não interage com os elementos observados (VERGARA, 2008). Para uma compreensão realística do processo em questão foi importante observar o fluxo desse processo através do SADP, sistema que informa o percurso dos processos da organização.

Como métodos de análise dos dados, utilizaram-se procedimentos *não estatísticos*, pois se pretendia compreender aspectos de um processo que envolvem informações sobre detalhamento das atividades, as tarefas que as compõem, informações sobre o pregão presencial, tempo do processo, e demais informações que influenciem o desempenho das etapas de Compra. Os modelos de mapeamento e melhoria de processo adotados por este estudo foram a ferramenta MAP (BRANDON; MORRIS, 1994) e os procedimentos de melhoria propostos por Mischak (1997) (Figura 1). O programa Dia foi utilizado para criar fluxogramas dos processos, mapeando-os através dos recursos de imagens de processos. O modelo de fluxograma utilizado foi o padrão American National Standards Institute (ANSI), que permite compreender de forma detalhada o funcionamento de um processo (HARRINGTON, 1993).

#### 4. Análise dos Dados

O macroprocesso *pregão presencial com registro de preço* pode-se dividir em dois subprocessos: “processamento do pregão” (com as atividades *formalização do pedido de compra, verificação financeira, autorização da licitação e elaboração do edital, escolha do fornecedor e homologação e adjudicação do fornecedor*) e “recebimento do objeto licitado” (com as atividades *solicitação de recebimento e empenho, recebimento do material e pagamento*), dado que, por se tratar de registro de preço, o recebimento do material pode ocorrer em parcelas, num período de até um ano, de acordo com a conveniência do setor requisitante.

Após o mapeamento detalhado de cada etapa destes dois subprocessos, ambos foram analisados visando ações de otimização. As sugestões aqui apresentadas resultam de análises orientadas pelos procedimentos de melhoria esquematizados por Mischak (2008) (Capítulo 2.1), principalmente no que concerne à eliminação de etapas desnecessárias, mudança de sequência e introdução de etapas.

##### 4.1 Melhoria do processamento do pregão

**Formalização do Pedido de Compra:** A formalização do pedido consiste em transformar uma solicitação de material (via memorando) em um processo formal (autuar). Identifica-se que a atividade 2 é desnecessária e pode ser eliminada.

Além da formalização que a COMAT realiza, é também necessário que o setor de protocolo registre o pedido no Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos – SADP, atividade que poderá ser realizada antes da autuação, já que há informações suficientes para o registro no SADP no memorando de solicitação. Considerando esta possibilidade e sabendo que o subprocesso seguinte inicia-se com a pesquisa de preço a ser realizada pela SECOMP, e sabendo também que esta seção situa-se na sala contígua à COMAT, e que o setor de protocolo localiza-se no térreo do prédio, pode-se inverter a atividade 3 e 4 de forma a agilizar a tramitação pela proximidade física dos setores. A simplificação pode ser observada na Figura 2.

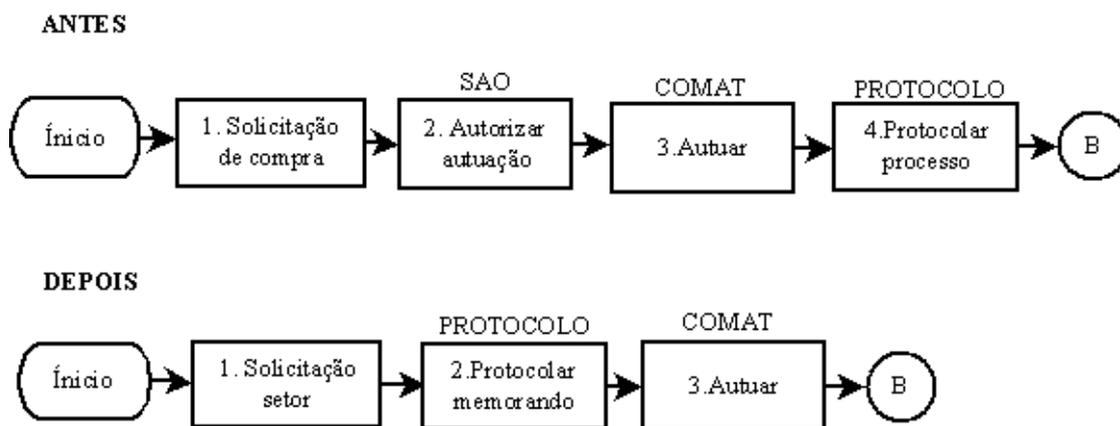


Figura 2: Formalização do Pedido (nova proposta)

**Verificação Financeira:** Depois que a pesquisa de preço é realizada pela SECOMP, verifica-se se a despesa está prevista no orçamento. No fluxo atual, as atividades 6, 7, 9 e 11 não agregam nenhuma informação, podendo ser eliminadas sem prejuízo da tramitação. A atividade 14, pertencente ao subprocesso seguinte (autorização da licitação e elaboração do edital), consiste no encaminhamento dos autos à Diretoria Geral para autorização da licitação. Esta atividade, executada pela COF, poderia adotar um caráter de conferência do pré-empenho realizado e não se resumir a uma tramitação simples, pois, finalizado este subprocesso, significará que uma reserva preliminar do dinheiro foi efetivada, o que interfere na disponibilidade orçamentária do TRE–PB, exigindo assim um acompanhamento mais próximo da COF. Portanto, a atividade 14, incorporada inicialmente ao subprocesso seguinte seria deslocada para o último momento deste subprocesso com uma nova atribuição, ou seja, corresponderia à atividade 9 (Figura 3).

**Autorização da Licitação e Elaboração do Edital:** Visando eliminar atividades que não agregam informações pode-se suprimir as atividades 15, 18, 19, 22 e 23, pois consistem em encaminhamentos ou solicitações formalmente praticadas entre setores hierarquicamente superiores, mas que não deliberam, controlam ou orientam a tramitação (Figura 4).

**Escolha do Fornecedor:** Não há nenhuma consideração de melhoria quanto à seqüência das atividades que compõem a escolha do fornecedor. A maior parte desse subprocesso, e em sua totalidade quando nenhum licitante interpõe recurso, ocorre num único setor, na CPL.

**Homologação e Adjudicação do Vencedor:** Após a escolha da melhor proposta, antes de homologar a decisão pelo vencedor, é necessária uma verificação técnica quanto ao

procedimento e à legalidade, atividades que são executadas respectivamente pela ASJUR e CCI. Já a homologação é realizada pela SAO. Logo, as atividades 34 e 35 que antecedem a verificação técnica, como também a 38, que antecede a homologação, são dispensáveis, tendo em vista que os setores citados (ASJUR, CCI E SAO) são os responsáveis para a efetiva análise e aprovação da decisão pelo vencedor, não havendo necessidade de intermediação formal de outros. Depois da homologação, para concretização da adjudicação, providencia-se a confecção da ata, coleta da assinatura do(s) vencedor(es) e publicação da mesma. Atividades de responsabilidade da SECOMP, o que dispensa a atividade 40 (COMAT encaminha à SECOMP para as providências) por ter apenas a finalidade de intermediar a tramitação entre a SAO e a SECOMP. As atividades 45 e 46, sobrestar processo originário e aguardar pedidos do setor, de responsabilidade da COMAT, poderiam ser realizadas pela SECOMP, já que este é o setor que receberá a solicitação do recebimento do material, próxima etapa se considerar a implementação da melhoria do subprocesso “solicitação de recebimento e empenho”. Logo, visando agilizar a tramitação, deixaria os autos sobrestados na própria SECOMP. As alterações deste subprocesso estão representadas na Figura 5.

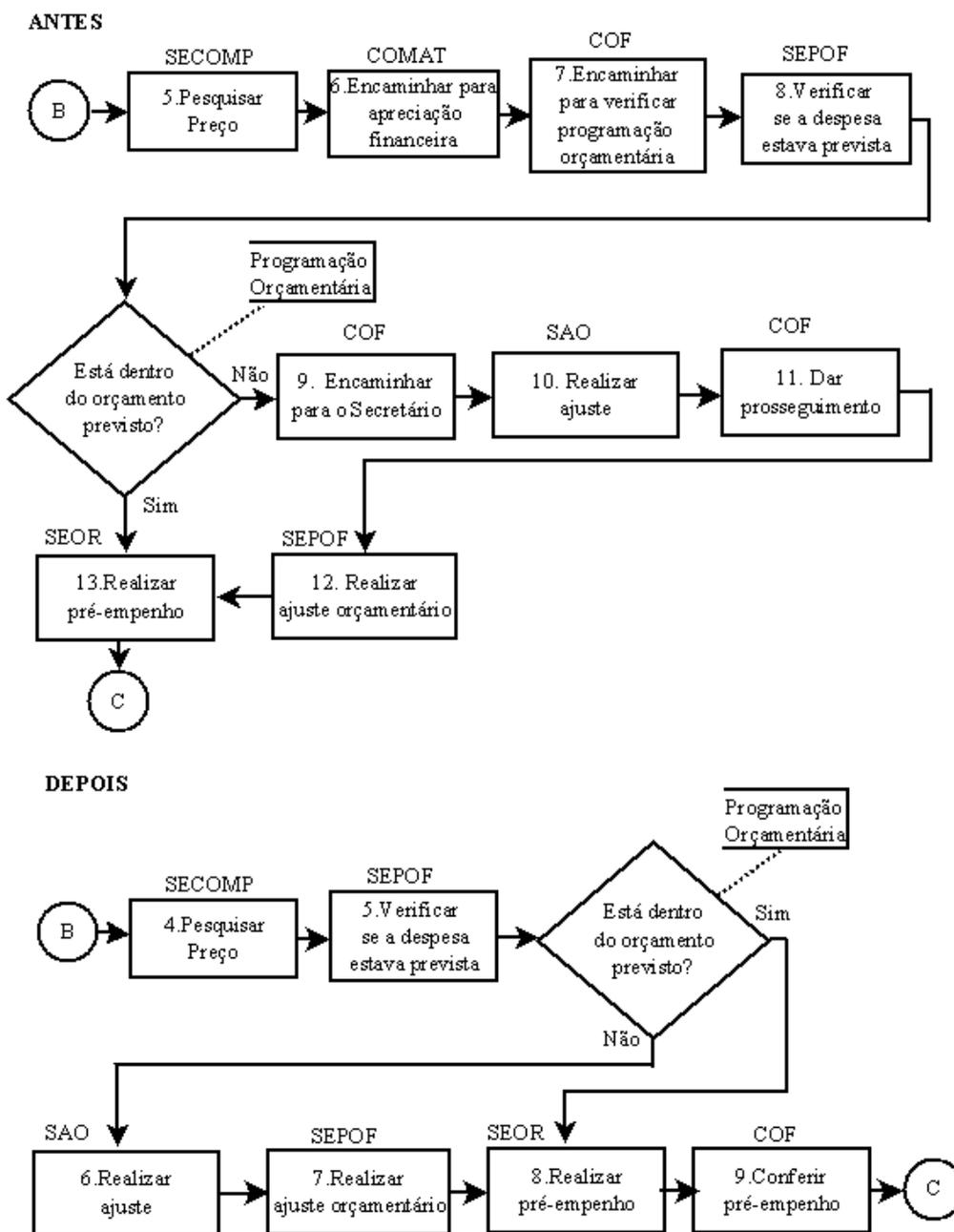


Figura 3: Verificação Financeira

#### 4.2 Melhoria do *Recebimento do objeto licitado*

**Solicitação de Recebimento e Empenho:** O setor que solicitou a compra poderá requisitar o recebimento de uma parte ou da totalidade do objeto licitado. Como a autorização da licitação, a homologação e adjudicação do vencedor foram efetivadas anteriormente, não há necessidade de uma nova autorização para emissão da O.C, tendo em vista que a compra já tinha sido autorizada e o dinheiro previamente reservado. Portanto, são dispensáveis a atividade 40, e conseqüentemente a antecedente, que consiste na solicitação da autorização da emissão da ordem. Também é dispensável a intermediação formal para requisitar a nota de empenho (atividade 51 e 52) e para dar continuidade ao processo após a realização da conformidade contábil (atividade 55) (Figura 6).

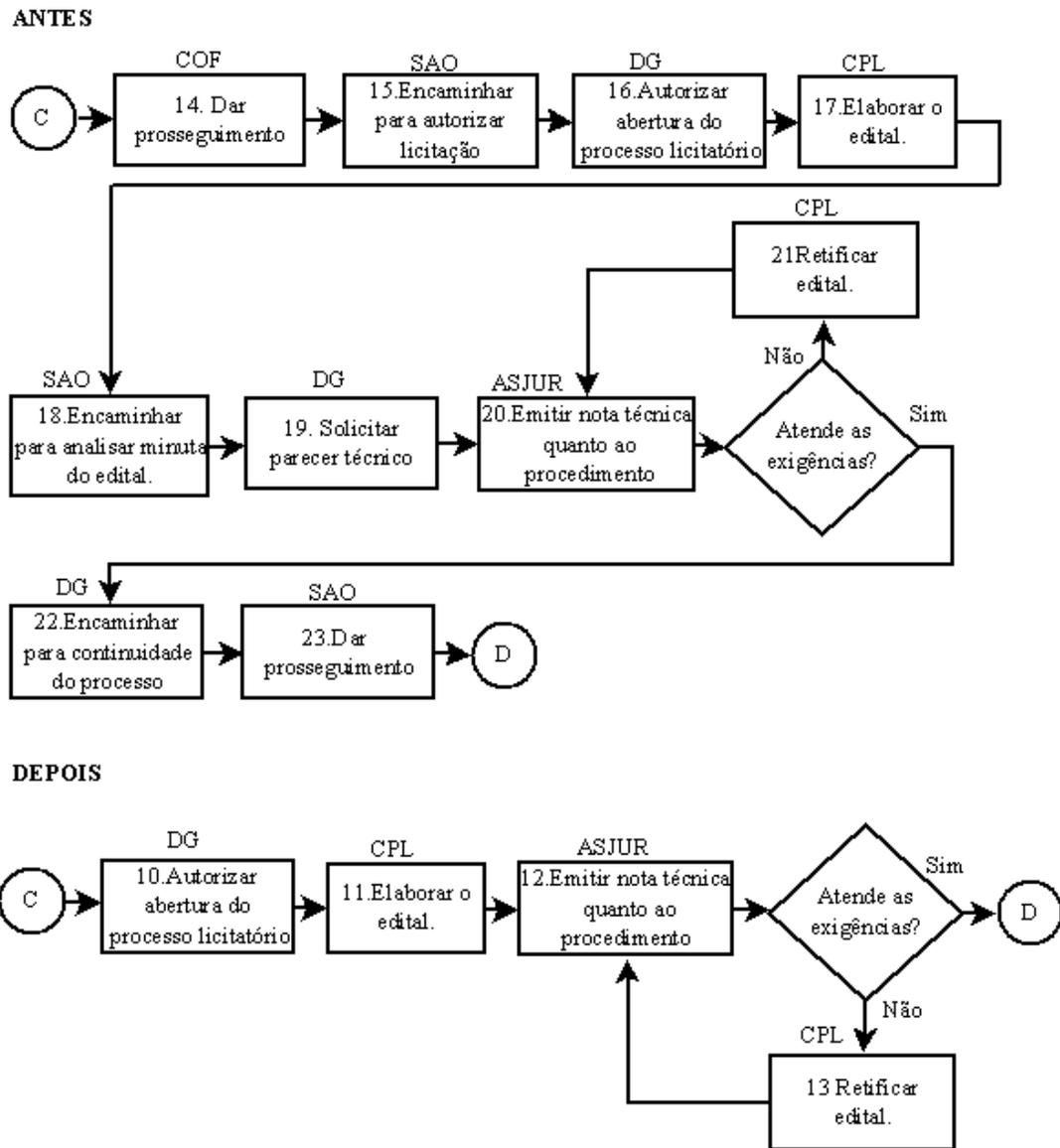


Figura 4: *Autorização da Licitação e Elaboração do Edital*

**Recebimento do Material:** Não há sugestões de melhoria para as etapas que compõem este subprocesso. Está em conformidade a sequência das atividades, bem como os responsáveis por elas, no caso das quatro, três são executadas pela SEAL.

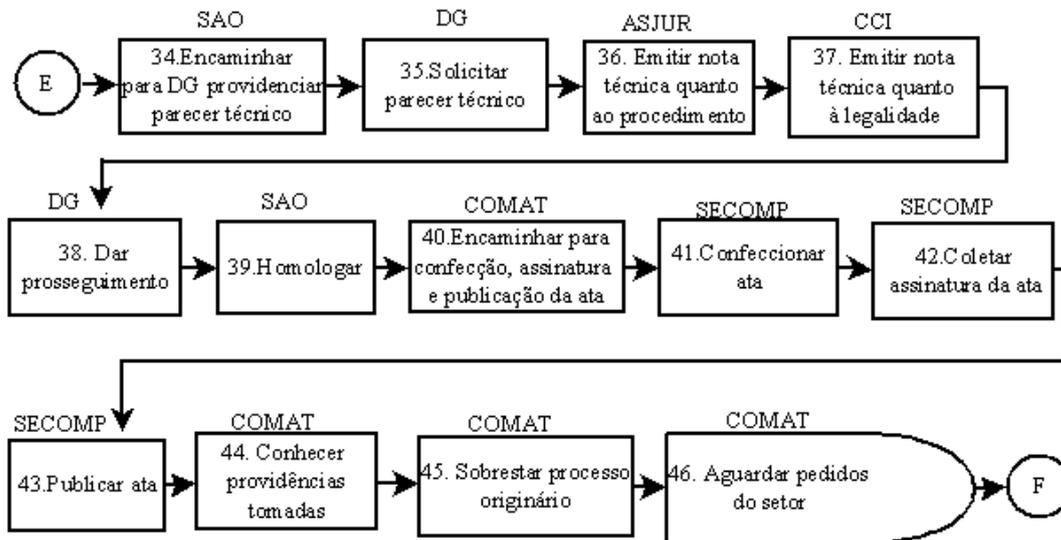
**Pagamento:** O pagamento ao fornecedor só ocorre depois que o material é recebido, conferido e apropriado no sistema financeiro. Quem efetiva o pagamento é a SEFIN, portanto é possível o envio direto dos autos a este setor sem prejuízo da tramitação, ficando desta forma dispensadas as atividades 60, 61 e 62. A atividade 65, também pode ser dispensada, já que não agrega nenhuma informação. (Figura 9).

#### 4.3 Conclusões sobre a análise de melhoria

A partir do mapeamento do processo e da análise do seu fluxo observa-se que este percorre um caminho demasiado longo pela excessiva e desnecessária concentração de atividades nas coordenadorias e secretarias superiores. Caminhos traçado por designações regimentais e

normativas obsoletas, que visam atender mais a conformidades hierárquicas do que a eficiência processual. A função das melhorias aqui apresentadas é diminuir o tempo de realização desse processo de Compra, porém, apesar de ser o tempo o elemento chave, não é possível mensurar com maior precisão o quanto se economizaria de dias ou horas com as propostas sugeridas, já que uma solicitação de compra pode contemplar apenas um item ou cinquenta itens, por exemplo, implicando uma análise mais demorada da solicitação.

**ANTES**



**DEPOIS**

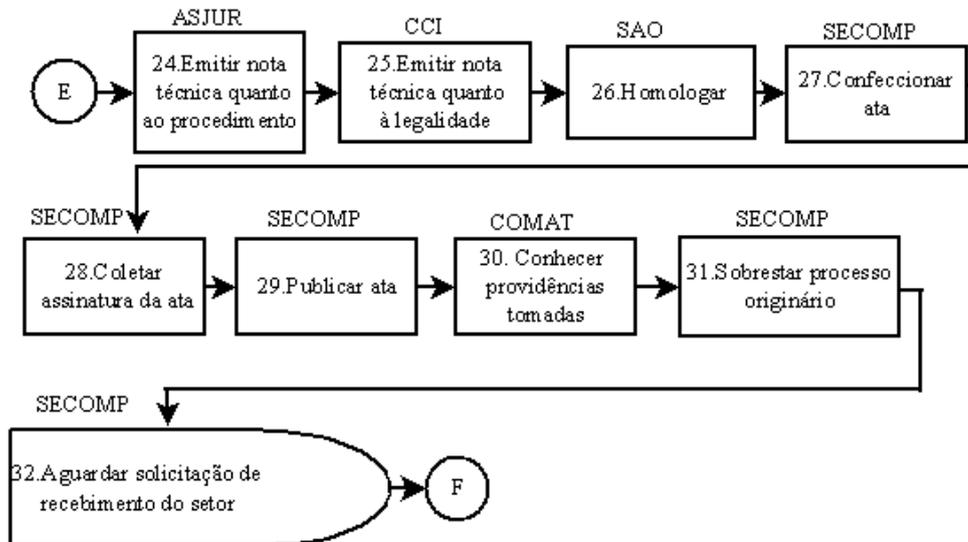
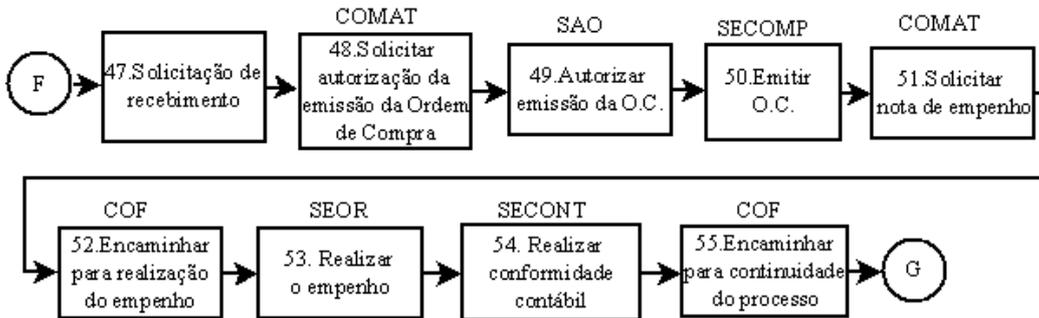


Figura 5: Homologação e Adjudicação do Vencedor

Apesar da variação das solicitações de compra inviabilizar uma mensuração precisa do tempo economizado, é possível, como foi informado pelos servidores entrevistados, eliminar pontos de estaque sem prejudicar a qualidade e confiabilidade do processo, de forma que um processo que demanda atualmente no mínimo cinco meses para finalizar, poderia levar três meses se suprimidos os excessos burocráticos apontados pela análise do processo. O objetivo do pregão é licitar produtos de características simples com maior rapidez que as outras

modalidades. Porém, a agilidade proposta pelo pregão se perde na tramitação interna que está fortemente arraigada em preceitos de disfunções burocráticas.

**ANTES**



**DEPOIS**

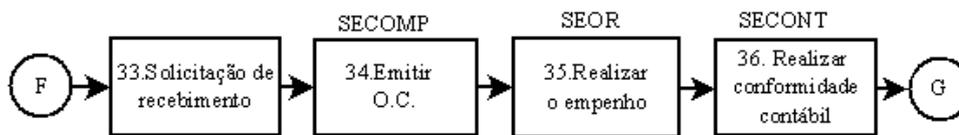


Figura 6: *Solicitação de Recebimento e Empenho (nova proposta).*

Cada macroprocesso de Compra do TRE-PB é composto por etapas diferentes. Cada um tem suas particularidades, porém, todos seguem a mesma lógica burocrática. Desta forma, com as devidas adaptações, pode-se estender aos demais macroprocessos as propostas apresentadas neste estudo, já que têm como ponto central eliminar exageros da burocracia praticada.

A adoção das sugestões propostas exigiria adaptações no sistema gerencial do TRE-PB em diferentes perspectivas, como reajustar a prática gerencial para uma orientação por processos, realizar programas de treinamento e capacitação para atuação em processos mais enxutos, e usar a Tecnologia da Informação para aumentar a eficiência dos processos existentes.

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A estrutura processual de aquisição de bens e serviços na Administração Pública é composta por elementos legais e obrigatórios que atendam aos princípios e finalidades que norteiam esta prática. Através do mapeamento de um processo de Compra, pode-se perceber claramente a estrutura verticalizada e burocrática em que o TRE-PB se configura. É um exemplo típico de uma organização pública apegada excessivamente às normas e regimentos.

Está previsto na Constituição Brasileira, no artigo 37, outro princípio, além da moralidade e publicidade, que juntamente com os demais regem as organizações públicas: o princípio da eficiência. É com este olhar que o TRE-PB deveria lançar sobre o processo de compra de bens na modalidade pregão e sanar essa incoerência entre o que o pregão se propõe e o que o TRE-PB pratica. É necessária uma modernização gerencial na interação entre os setores e no desenvolvimento das atividades, focando na gestão por processos.

O que se condena não é a burocracia em si, mas os excessos burocráticos que camuflam o real sentido do processo estudado. É neste ponto que surge o mapeamento do processo como uma ferramenta eficaz para enxergar com clareza as atividades primordiais para uma execução excelente, abandonando e/ou redefinindo as atividades dispensáveis ou inadequadas. Desta forma, libertando-se de um viés vertical e rígido, o processo estudado deve traçar um

caminho mais horizontal, pois é ilógico percorrer hierarquias que não executam ações efetivamente, eliminando atividades desnecessárias e interligando as essenciais numa perspectiva horizontal.

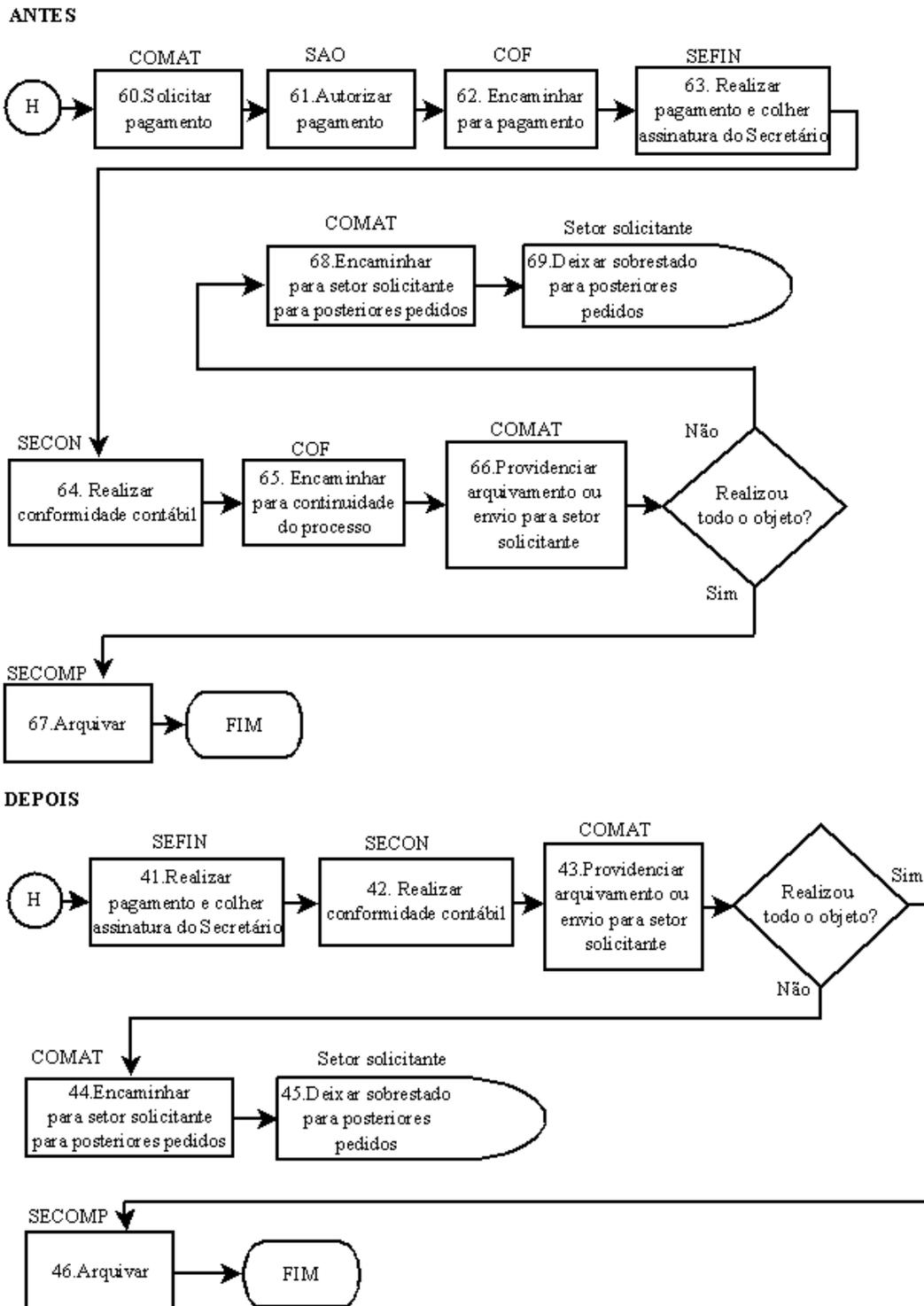


Figura 9: Pagamento (nova proposta).

Através das melhorias aqui propostas, o TRE-PB poderia gerir com maior eficiência suas compras ao adotar um processo mais rápido e confiável, que proporcione com segurança a programação de estoques e previsão de Compras. Ao adotar um processo que flua pela a

organização sem estorvos, aumenta a qualidade dos serviços de suprimentos aos setores, garantindo as condições ideais para execução das suas atividades através do recebimento dos materiais no tempo adequado, por conseguinte, eleva o funcionamento da organização.

Entende-se que o objetivo deste estudo foi alcançado, ou seja, possibilidades de melhorias no processo de compras de bens na modalidade pregão presencial com registro de preço do TRE-PB foram identificadas. A principal dificuldade encontrada ocorreu na compreensão inicial das etapas que compõem o processo, pois se trata de um fluxo longo que envolve vários setores e atividades.

O término desse trabalho não resulta necessariamente no encerramento dessa discussão, podendo ser aprofundada em trabalhos futuros, seja na utilização de outras abordagens de melhorias, seja na replicação em outras organizações do mesmo caráter.

## REFERÊNCIAS

**ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J.** *Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas, 2007.

**BRANDON, J.; MORRIS, D.** *Reengenharia: Reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

**BRASIL.** Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 03 de nov de 2009.

**DAVENPORT, T. H.** *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

**DI PIETRO, M. S. Z.** *Direito Administrativo*. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**DIAS, M. A. P.** *Administração de materiais: edição compacta*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_, **M. A. P.** *Administração de materiais: Uma Abordagem Logística*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

**DONEL, A. J.; CAMPOS, A. J.; HOEPERS, A.; MACIEL, R. A.** *As vantagens do sistema registro de preço utilizando a modalidade pregão nas compras públicas – SAMAE de São Francisco do Sul*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 03 nov.2009.

**FERNANDES, C. C. C.** *Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira*. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047330.pdf>>. Acesso em: 03 nov.2009.

**GASPARINI, D.** *Direito Administrativo*. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

**HAMMER, M.** *Além da Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

**MEIRELLES, H. L.** *Direito Administrativo Brasileiro*. 31ª ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

**OLIVEIRA, S.** *Instrumentos para o aprimoramento da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1996.

**TRE-PB.** Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. Disponível em: <[www.tre-pb.gov.br](http://www.tre-pb.gov.br)>. Acesso em: 18 de nov. 2009.

**VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

**VIANA , J. J.** *Administração de Materiais: Um enfoque prático.* São Paulo: Atlas, 2009.

**WALTER, F.** *Process-orientation and Core Competence Management - the Contribution of the process-oriented Core Competence Management to the Integration of the Market-based View and the Resource-based View.* Tese de Doutorado. Technische Universität Chemnitz. 2008.