

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

RENATA AVANCINI TONINI

**MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS**

VITÓRIA
2017

RENATA AVANCINI TONINI

**MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. D.Sc. Roquemar de Lima Baldam.

VITÓRIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

T665m Tonini, Renata Avancini, 1988-
Modelo de referência para processos de compras de organizações públicas federais / Renata Avancini Tonini. – 2017. 214 f. : il.

Orientador: Roquemar de Lima Baldam.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Compras (Serviço público). 2. Administração Pública. 3. Controle de processo. 4. Modelos em administração. I. Baldam, Roquemar de Lima, 1966-. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

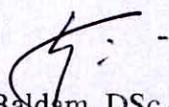
CDU: 35

**MODELO DE REFERÊNCIA PAR PROCESSOS DE COMPRAS DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS**

Renata Avancini Tonini

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 30 de março de 2017 por:



Roquemar de Lima Baldam, DSc – IFES – Orientador



Lourenço Costa, DSc – IFES



Hélio Zanquetto Filho, DSc – UFES



Sival Roque Torezani, DSc – IFES

AGRADECIMENTOS

A Deus, por dar-me saúde, sabedoria e força para superar as dificuldades.

Aos meus pais, José Lasaro Tonini e Maria de Lourdes Avancini Tonini, pelo apoio incondicional desde os primeiros anos de estudo e pelo amor que me faz sentir sempre mais segura e capaz.

A minha irmã, Carolini Avancini Tonini, pela disponibilidade em revisar o texto da qualificação.

Aos colegas da Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região, em especial Paulo Rafael Borges de Oliveira e Rodrigo Marques Amorim, por todas as vezes que se dispuseram a me ajudar, sem medir esforços.

Ao meu orientador, Professor D. Sc. Roquermar de Lima Baldam, pela paciência e por atuar tão brilhantemente como meu guia durante o desenvolvimento da pesquisa.

“O problema do mundo é que tolos e fanáticos estão sempre cheios de convicção,
enquanto os sábios estão sempre cheios de dúvidas”.

Bertrand Russel

RESUMO

As compras públicas constituem importante atividade governamental, seja pela quantidade de recursos despendidos nessa área ou por sua relevância quando considerado seu fim último: suprir o Estado com os meios necessários à prestação dos serviços públicos à sociedade. A otimização dos processos de compras contribui para a redução do tempo de aquisição e dos recursos gastos e para a melhoria da qualidade das aquisições, dentre outros aspectos. Este estudo propõe um modelo de referência para processos de compras de Organizações Públicas Federais. Para tal, analisou-se a dinâmica dos processos de compras públicas, não apenas sob a perspectiva legal, mas, particularmente, sob a ótica do gerenciamento de processos. O estudo e cotejo de modelos existentes e o conhecimento de aspectos práticos a partir do contato com compradores públicos experientes foram a base para a construção do modelo de referência proposto.

Palavras-chave: Compras Públicas. Administração Pública. Gerenciamento de Processos. Modelo de Referência.

ABSTRACT

Public procurement constitutes important governmental activity, either by the amount of resources spent in this area or by its relevance when considered its ultimate goal: to supply the state with the means necessary to provide public services to society. The optimization of the purchasing processes contributes to the reduction of the acquisition time and resources spent, also improves of the quality of the acquisitions among other aspects. This study proposes a reference model for procurement processes capable of being implemented in Federal Public Organizations. In order to achieve that, the dynamics of public procurement processes were analyzed not only from a legal perspective, but particularly from the point of view of process management. The study and comparison of existing models and knowledge of practical aspects acquired from the contact with experienced public buyers were the basis for the construction of the proposed reference model.

Keywords: Public procurement. Public administration. Business Process Management. Reference model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema Geral da Dissertação	25
Figura 2. Interface do Painel de Compras do Governo Federal.	36
Figura 3. Proposta de Ciclo de BPM.	48
Figura 4. Modelo de negócio Canvas.....	53
Figura 5. Grupo de Foco.	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tempo de trabalho na área de compras.....	71
Tabela 2. Quantidade de cursos realizados na área de compras.	71
Tabela 3. Modalidades de Compra de atuação.....	72
Tabela 4. Medidas para facilitar a realização de compras públicas	74
Tabela 5. Tempo de execução do processo de compra.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Formas de aquisição e suas características.....	38
Quadro 2. Matriz do projeto de pesquisa.	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BABOK - *Business Analysis Body of Knowledge*

BPM - *Business Process Management*

BPMN - *Business Process Model and Notation*

BPR - *Business Process Reengineering*

CITT - *Canadian International Trade Tribunal*

EPC - *Event-driven Processes Chains*

FAR - *Federal Acquisition Regulation*

Ifes - Instituto Federal do Espírito Santo

IIBA - *International Institute of Business Analysis*

ISO - *International Organization for Standardization*

MPF - Ministério Público Federal

NAFTA - *North American Free Trade Agreement*

NBR - Norma Brasileira

NGP - Nova Gestão Pública

OFPP- *Office of Federal Procurement Policy*

OMC - Organização Mundial do Comércio

PGT - Procuradoria Geral do Trabalho

PR/ES - Procuradoria da República no Espírito Santo

PRT 17ª Região - Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região

PWGSC - *Public Works and Government Services Act*

RDC - Regime Diferenciado de Contratações

SRTE/ES - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Espírito Santo

SR/PF-ES - Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo

TCU - Tribunal de Contas da União

TQM - *Total Quality Management*

TRT 17ª Região - Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região

TRE/ES - Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo

UE - União Europeia

UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE SIGLAS E ABREVIações	12
SUMÁRIO	14
1. INTRODUÇÃO	22
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
1.2. PERGUNTA DE PESQUISA	24
1.3. OBJETIVOS	24
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	24
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	24
1.4. ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1. COMPRAS PÚBLICAS	26
2.1.1. <i>Contexto Internacional</i>	27
2.1.2. <i>Contexto Brasileiro</i>	34
2.2. EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	40
2.2.1. <i>Racionalização do trabalho sob a ótica das operações governamentais</i> 40	
2.2.2. <i>Custos de Transação</i>	42
2.2.3. <i>Eficiência e custos de transação nas compras públicas</i>	43
2.3. ANÁLISE, MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	44
2.3.1. <i>Gerenciamento de Processos de Negócios</i>	44

2.3.2.	<i>Análise de Negócios</i>	50
2.3.3.	<i>Modelos de referência</i>	53
2.3.4.	<i>Melhores práticas</i>	54
2.3.5.	<i>Benchmarking</i>	55
2.3.6.	<i>Modelagem de processos</i>	57
2.3.7.	<i>Otimização de processos</i>	60
3.	METODOLOGIA	62
3.1.	SURVEY	63
3.2.	DESENVOLVIMENTO DE MODELOS	67
3.3.	GRUPO DE FOCO	68
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	70
4.1.	AVALIAÇÃO DO ATUAL ESTÁGIO DE USO DOS PROCESSOS DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS FOCO DA PESQUISA.....	70
4.2.	ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS GENÉRICOS DE COMPRAS PÚBLICAS...	79
4.3.	OTIMIZAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS MODELOS DESENVOLVIDOS	81
4.4.	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	84
5.	CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES	86
5.1.	OBJETIVOS DA PESQUISA E RESULTADOS GERAIS	86
5.2.	CONTRIBUIÇÃO DESTA PESQUISA	87
5.3.	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	87
6.	REFERÊNCIAS	89
7.	APÊNDICES	100
7.1.	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO DE SURVEY	100
7.2.	APÊNDICE B: MODELOS DE PROCESSOS DE COMPRAS PRODUZIDOS ANTES DO GRUPO FOCAL	105
7.2.1.	<i>Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra</i>	105
7.2.2.	<i>Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade</i>	106
7.2.3.	<i>Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)</i>	107

7.2.4. Adquirir por Adesão à ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	108
7.2.5. Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante) 109	
7.2.6. Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica.....	110
7.3. APÊNDICE C: MANUAL DE PROCEDIMENTOS	111
SUMÁRIO	112
OBJETIVO GERAL	116
ESCOPO GERAL	116
PARTICIPANTES DA MODELAGEM DESTES PROCESSOS.....	116
CONCEITOS UTILIZADOS NESTE MANUAL	118
REFERÊNCIAS.....	120
1. PROCESSO: DETALHAR E AUTORIZAR NECESSIDADE DE COMPRA	123
1.1. 10 ELABORAR DOCUMENTO COM DESCRIÇÃO SUCINTA DO OBJETO E MOTIVAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO/AQUISIÇÃO.....	124
1.2. 20 ANALISAR SOLICITAÇÃO.....	125
1.3. 30 AUTORIZAR ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA....	126
1.4. 40 ELABORAR O PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA E SUGERIR TIPO DE CONTRATAÇÃO.....	127
1.5. 50 APROVAR PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA	128
1.6. 60 AGREGAR AS DEMANDAS SIMILARES (SE HOVER)	129
1.7. 70 CONSULTAR PREÇOS	130
1.8. 80 INFORMAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA E REALIZAR BLOQUEIO.	131
1.9. 90 AUTORIZAR DESPESA	132
1.10. 100 ELABORAR MINUTA DO EDITAL.....	133
1.11. 110 ADQUIRIR POR ADESÃO	134
1.12. 120 EMITIR PARECER JURÍDICO	135
1.13. 130 ANALISAR PARECER JURÍDICO	136
1.14. 140 ADQUIRIR MATERIAL OU SERVIÇO (DEPENDE DA MODALIDADE)	137

2. PROCESSO: ADQUIRIR POR DISPENSA OU INEXIGIBILIDADE

138

2.1.	10 CONSULTAR DOCUMENTOS DA EMPRESA DE MENOR PREÇO OU DO FORNECEDOR EXCLUSIVO.....	139
2.2.	20 VERIFICAR SE FORNECEDOR REVALIDA PROPOSTA.....	140
2.3.	30 REALIZAR PUBLICAÇÃO NO DOU.	141
2.4.	40 CONTATAR EMPRESA COM PREÇO SUBSEQUENTE.	142
2.5.	50 ENCERRAR O PROCESSO DE COMPRA E COMUNICAR AO SOLICITANTE.	143
2.6.	60 INFORMAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.	144
2.7.	70 EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	145
2.8.	80 ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	146
2.9.	90 FORMALIZAR CONTRATO.....	147
2.10.	100 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO PARA O FORNECEDOR	148
2.11.	110 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	149

3. PROCESSO: ADQUIRIR POR LICITAÇÃO (CONVITE, TOMADA DE PREÇO, CONCORRÊNCIA, PREGÃO PRESENCIAL OU ELETRÔNICO).....

150

3.1.	10 PUBLICAR AVISO DE LICITAÇÃO.....	151
3.2.	20 REALIZAR VISTORIA.....	152
3.3.	30 RECEBER PEDIDO DE IMPUGNAÇÃO	153
3.4.	40 RECEBER PEDIDO DE ESCLARECIMENTOS.....	154
3.5.	50 DETERMINAR ADEQUAÇÃO DO PROCESSO	155
3.6.	60 REALIZAR SESSÃO PÚBLICA	156
3.7.	70 DEFINIR SE HAVERÁ REAGENDAMENTO	157
3.8.	80 SUGERIR MODALIDADE DE COMPRA	158
3.9.	90 ADJUDICAR ITENS (APÓS RECURSO, EM CASO DE PREGÃO, OU CASO DE CONVITE, TOMADA, CONCORRÊNCIA)	159
3.10.	100 ADJUDICAR ITENS	160
3.11.	110 HOMOLOGAR ITENS.....	161
3.12.	120 FORMAR CADASTRO DE RESERVA	162
3.13.	130 PUBLICAR RESULTADO	163

3.14.	140	EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	164
3.15.	150	FORMALIZAR A ATA DE REGISTRO DE PREÇOS	165
3.16.	160	CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS.....	166
3.17.	170	ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	167
3.18.	180	FORMALIZAR CONTRATO.....	168
3.19.	190	ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....	169
3.20.	200	RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	170

4. PROCESSO: ADQUIRIR POR ADESÃO À ATA DE REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO NÃO PARTICIPANTE) 171

4.1.	10	SOLICITAR AO ÓRGÃO GERENCIADOR AUTORIZAÇÃO PARA ADESÃO A ATA. 172	
4.2.	20	SUGERIR NOVA MODALIDADE DE AQUISIÇÃO.	173
4.3.	30	CONSULTAR FORNECEDOR	174
4.4.	40	EMITIR PARECER JURÍDICO	175
4.5.	50	ANALISAR PARECER JURÍDICO	176
4.6.	60	EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	177
4.7.	70	ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	178
4.8.	80	FORMALIZAR CONTRATO.....	179
4.9.	90	ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....	180
4.10.	100	RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	181

5. PROCESSO: ADQUIRIR POR REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO GERENCIADOR OU PARTICIPANTE)..... 182

5.1.	10	SOLICITAR COMPRAS.....	183
5.2.	20	CONSULTAR VANTAJOSIDADE E REGULARIDADE FISCAL	184
5.3.	30	VERIFICAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.....	185
5.4.	40	APROVAR A AQUISIÇÃO.....	186
5.5.	50	EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	187
5.6.	60	CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS.....	188
5.7.	70	ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	189
5.8.	80	FORMALIZAR CONTRATO.....	190
5.9.	90	ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO PARA O FORNECEDOR.	191

5.10.	100 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO.	192
6.	PROCESSO: ADQUIRIR DIRETAMENTE POR DISPENSA NA COTAÇÃO ELETRÔNICA	193
6.1.	10 REGISTRAR PEDIDO DE COTAÇÃO NO SIDEC.	195
6.2.	20 ACOMPANHAR SESSÃO PÚBLICA.	196
6.3.	30 SUGERIR MODALIDADE DE COMPRA	197
6.4.	40 ADJUDICAR O OBJETO.	198
6.5.	50 HOMOLOGAR PROCESSO.	199
6.6.	60 EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	200
6.7.	70 CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS.....	201
6.8.	80 ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	202
6.9.	90 FORMALIZAR CONTRATO.....	203
6.10.	100 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....	204
6.11.	110 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO.	205
8.	ANEXOS	206
8.1.	ANEXO A – MODELOS DO IFES	206
8.1.1.	<i>Detalhar e autorizar necessidade de compra</i>	<i>206</i>
8.1.2.	<i>Adquirir diretamente por Inexigibilidade.....</i>	<i>207</i>
8.1.3.	<i>Adquirir por Dispensa</i>	<i>208</i>
8.1.4.	<i>Adquirir por Licitação</i>	<i>209</i>
8.1.5.	<i>Adquirir por Dispensa na Cotação Eletrônica</i>	<i>210</i>
8.1.6.	<i>Adquirir por Adesão de Registro de Preços.....</i>	<i>211</i>
8.2.	ANEXO B – MODELO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA NO ACRE.....	212
8.2.1.	<i>Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade.....</i>	<i>212</i>
8.3.	ANEXO C – MODELO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM SANTA CATARINA 213	
8.3.1.	<i>Contratação por Dispensa de Licitação</i>	<i>213</i>
8.4.	ANEXO D – MODELO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM PERNAMBUCO ...	214
8.4.1.	<i>Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade.....</i>	<i>214</i>
8.5.	ANEXO E – MODELO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA NA PARAÍBA.....	215
8.5.1.	<i>Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade.....</i>	<i>215</i>

8.6.	ANEXO F – MODELO DA PROCURADORIA GERAL DO TRABALHO.....	216
8.6.1.	<i>Elaboração de Termos de Referência</i>	216

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e Justificativa da Pesquisa

O mercado de compras governamentais constitui o maior setor de negócios do mundo (HAWKINS; GRAVIER; POWLEY, 2011), representando aproximadamente 15% da produção mundial (BAJARI; LEWIS, 2011).

A magnitude desses dados justifica a grande atenção dada pelos pesquisadores ao tema, os quais se dedicam especialmente à análise das grandes somas de recursos gastos nessa área todos os anos (FALAGARIO *et al.*, 2012).

Existem pesquisas que buscam explicar como melhorar os resultados obtidos na fase licitatória das compras, analisando o poder de negociação do comprador (HUANG *et al.*, 2013), propondo medidas para evitar dispêndios excessivos de recursos (TADELIS, 2012) ou sugerindo mudanças para obtenção de melhor qualidade (RONNBACK, 2012; SPAGNOLO, 2012).

Outros estudos abordam as compras públicas como instrumento de política pública de estímulo à inovação (ASCHHOFF; SOFKA, 2009), os aspectos relacionados a formas de contratação pública sustentável (UTTAM; LE LANN ROOS, 2015), bem como as diferenças existentes entre as compras públicas e as privadas (ARLBJORN; FREYTAG, 2012; HAWKINS; GRAVIER; POWLEY, 2011).

Também são encontrados os trabalhos que objetivam analisar a dinâmica dos processos de compras públicas, não apenas sob a ótica legal, mas, igualmente, sob a perspectiva do gerenciamento dos processos. Tal área de estudo se revela importante na medida em que os processos são elementos indissociáveis das organizações, uma vez que representam a rotina de trabalho adotada (GLAVAN, 2011).

Nessa esteira, a modelagem de processos é empregada para apresentar uma visão concisa e integrada de determinado processo de uma organização, resultando na documentação sistemática do conhecimento existente (AMARAL *et al.*, 2011).

Frequentemente, tal iniciativa promove a otimização dos processos e, no caso das compras públicas, contribui para a diminuição dos recursos gastos, redução do tempo de aquisição e aumento da qualidade daquilo que é adquirido/contratado.

Considerando, ainda, que os processos de compras públicas são comuns a diversas Organizações Públicas, sua análise e modelagem podem se apoiar no uso de técnicas como *benchmarking*, cujos principais temas são medição de desempenho, comparação, identificação de melhores práticas e de melhoria (HENNING *et al.*, 2011).

Apoiando-se na própria ideia de essencialidade da função de compras públicas para qualquer governo, buscou-se inicialmente nessa pesquisa, por meio de revisão de literatura, entender melhor o ambiente de compras públicas ao se abordar os contextos internacional e nacional dos processos de aquisição. Em um primeiro momento foi explorada também a percepção da Administração Pública sobre processos e melhorias em processos, assim como estudos sobre custos de transação.

Adentrar o campo de pesquisa do *Business Process Management* - ou Gerenciamento de Processos de Negócios -, além de escopo deste estudo, tornou-se sua consequência natural, haja vista atualmente representar tal prática de gestão aspecto prioritário em diversas organizações e esforço contínuo que pode efetivamente contribuir para a melhoria dos processos de compras públicas (MATOOK; INDULSKA, 2009).

Certamente a adoção de um modelo de referência bem elaborado ou seu uso como ponto de partida para a adaptação para modelos específicos resulta em diminuição de custos de tecnologia da informação, automatização de tarefas e maior facilidade no treinamento de pessoas, dentre outros benefícios.

Coligindo informações de modelos já existentes e aspectos práticos cujo conhecimento foi obtido por meio do contato com compradores públicos experientes, seja pelo uso da metodologia *survey* ou pelas discussões geradas em grupo de foco, objetivou-se desde o princípio que a proposta apresentada ao final

desta pesquisa fosse útil para as instituições que pretendem modelar seus processos, assim como para a otimização dos modelos já desenvolvidos por diversas entidades. Tal anseio se apoiou na ideia de que concorrentemente ao conhecimento prático buscado está a influência do arcabouço teórico estudado.

Assim, o presente estudo se concentrou na elaboração de um modelo de referência para processos de compras de Organizações Públicas Federais.

1.2. Pergunta de Pesquisa

Como deve ser um Modelo de Referência para Processos de Compras de Organizações Públicas Federais?

1.3. Objetivos

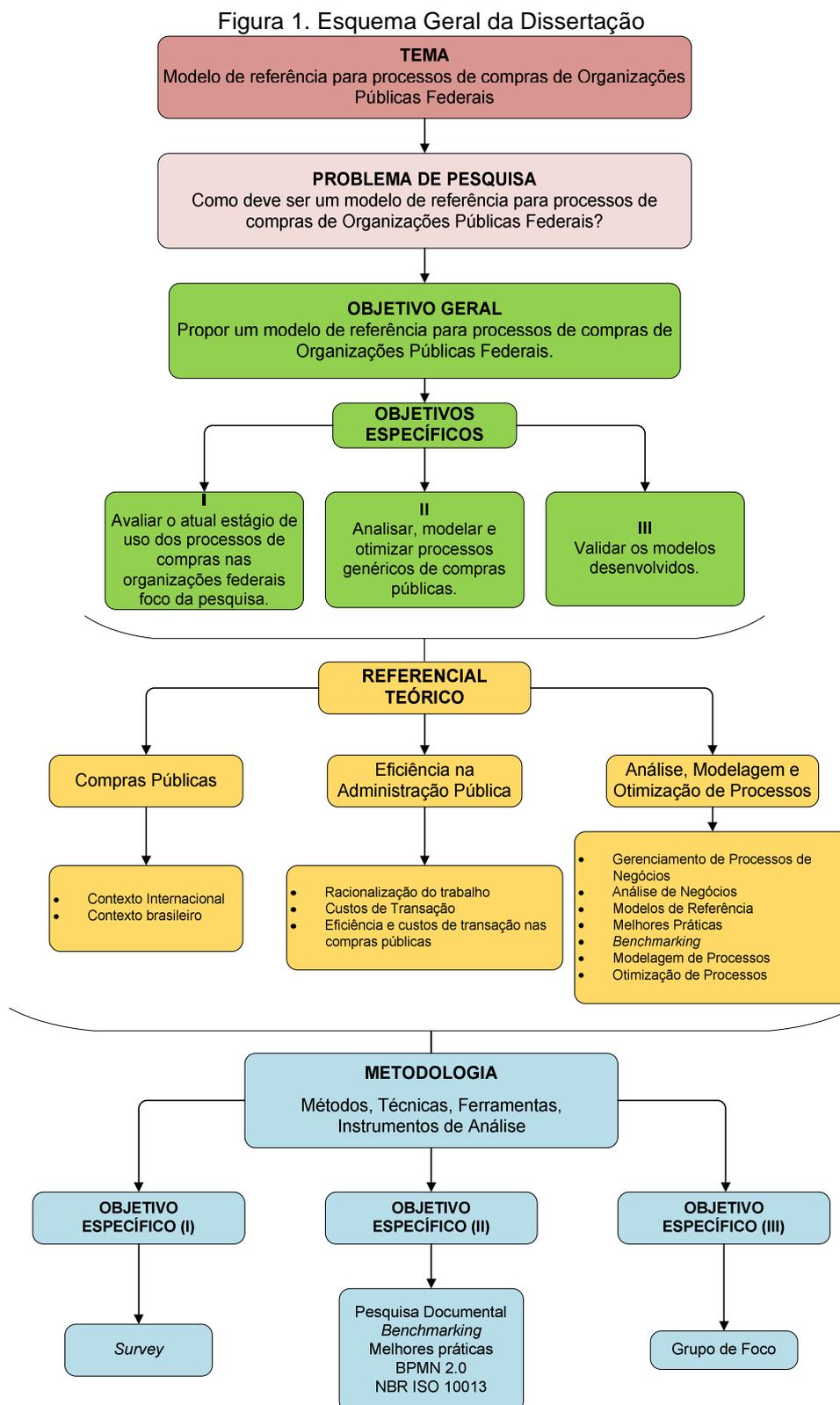
1.3.1. Objetivo geral

Propor um modelo de referência para processos de compras de Organizações Públicas Federais.

1.3.2. Objetivos específicos

- Avaliar o atual estágio de uso dos processos de compras nas Organizações Públicas Federais foco da pesquisa.
- Analisar, modelar e otimizar processos genéricos de compras públicas (procedimentos), incluindo modalidades de compra, para uso como referência, a partir de *benchmarking* com Organizações Públicas.
- Validar os modelos de processos (procedimentos) desenvolvidos.

1.4. Esquema geral da dissertação



Fonte: Elaboração própria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Compras públicas

A função das contratações públicas é assegurar a aquisição pelo governo de bens e serviços necessários ao desempenho público em todas as áreas de atribuição e responsabilidades públicas (THAI, 2009). É por meio das compras públicas que os governos adquirem de modo repetido grandes quantidades de bens e serviços de diferentes valores e complexidades a partir de fornecedores externos (SPAGNOLO, 2012).

Na maioria dos casos de compras públicas, a seleção da proposta vencedora pode vir a ser um processo altamente complexo, quando tanto os preços quanto os aspectos técnicos devem ser considerados (FALAGARIO *et al.*, 2012).

O processo de aquisição pública é composto por atividades ordenadas. Arrowsmith *et al.* (2011) indicam a existência de três fases nos processos de compras públicas. O primeiro momento contempla a decisão de quais produtos ou serviços devem ser comprados e quando isso deve ocorrer, sendo a fase de planejamento da compra. A segunda etapa diz respeito à definição dos termos em que os produtos ou serviços serão fornecidos, atentando-se para a observância da legislação, com posterior escolha do parceiro contratual. A terceira fase se refere ao processo de administrar a contratação para garantir o cumprimento dos termos pactuados.

A avaliação do que constitui um bom processo de compra não é óbvia, visto que tal processo busca atender diferentes objetivos. É possível estabelecer que os processos de aquisições públicas em todo o mundo passam pelos seguintes estágios: definição consensual interna sobre o padrão da compra (especificações), identificação de potenciais fornecedores, celebração do contrato e avaliação pós-contratual. Entretanto, há múltiplos passos envolvidos em cada um desses estágios, os quais diferem de acordo com o objetivo da compra, a natureza do bem a ser adquirido e a legislação aplicável. Esses estágios não são autônomos, razão pela qual o eventual resultado do processo de compra não depende exclusivamente de

como cada um deles é executado, mas, também, de sua estruturação e do alinhamento com o objetivo global da compra (MUKHOPADHYAY, 2011).

As licitações são amplamente defendidas por razões bem conhecidas, notavelmente pela promoção da competição. Certames abertos, com fornecedores de diversos estabelecimentos participando, proporcionam aquisições pelo preço justo de mercado, tornando mais fácil prevenir a corrupção no setor público, onde os agentes poderiam ter incentivos para fraudar o sistema em troca de subornos e benefícios (TADELIS, 2012).

2.1.1. Contexto Internacional

2.1.1.1. Contexto Europeu

A Comissão Europeia reconheceu desde a sua formação que as diferentes legislações nacionais sobre compras públicas nos países membros da União Europeia (UE) eram um obstáculo ao comércio. Seu primeiro esforço para regular as contratações públicas deu-se em 1969, com a edição de uma diretiva que disciplinava o fornecimento de bens ao Estado, às autoridades locais e a outros organismos oficiais, consistindo em uma lista de práticas que os Estados-membros foram obrigados a eliminar (BLAUBERGER; KRÄMER, 2013).

A evolução das normas atinentes às compras públicas na UE fundamenta-se em duas premissas: transparência para eliminar a discriminação nos processos de contratação e harmonização da grande variedade de regulamentos e práticas administrativas existentes nos Estados-membros (BLAUBERGER; KRÄMER, 2013). Tais regras baseiam-se também nas orientações da Organização Mundial do Comércio (OMC) na medida em que incentivam o livre comércio ao promover a competição internacional em igualdade de condições (FISHER; CORBALÁN, 2013).

A legislação vigente estabelece regras que organizam a forma como as autoridades públicas e certas operadoras de serviços públicos adquirem bens, obras e serviços. Tais normas são transpostas para a legislação nacional e aplicadas às propostas cujo valor monetário exceda um determinado montante; já às de menor valor

aplicam-se as regras nacionais, que também têm de respeitar os princípios gerais da legislação da UE (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

Até abril de 2016, as compras públicas na UE eram particularmente reguladas por duas diretivas: a de Utilitários (Diretiva 17/2004), que trata dos contratos nos setores de água, energia, transportes e serviços postais; e a do Setor Público (Diretiva 18/2004) que disciplina a contratação de obras, suprimentos e serviços públicos (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

Quanto ao uso das compras públicas para alcançar objetivos políticos mais amplos, Arrowsmith e Kunzlik (2009, *apud* FISHER; CORBALÁN, 2013) esclarecem a diferença entre objetivos funcionais e horizontais das contratações públicas. O objetivo funcional diz respeito ao que é adquirido pelo governo e a base sobre a qual a contratação é feita, de forma a atender uma necessidade específica, em certa quantidade e qualidade. Já o objetivo horizontal é definido pelas intenções – social, ambiental, política, econômica etc – indo além do objetivo funcional.

As diretivas vigentes até 2016 apresentavam característica restritiva em relação aos objetivos políticos horizontais (ARROWSMITH; KUNZLIK, 2009 *apud* FISHER; CORBALÁN, 2013), abordagem superada ao tempo em que entrou em vigor a nova legislação (Diretivas 24/2014 e 25/2014), a qual se tornou imperativa a partir de 18 de abril de 2016 (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

Esse novo regulamento, de acordo com a Comissão Europeia (2016), traz os seguintes avanços:

- a) Simplificação e maior flexibilidade dos procedimentos de adjudicação de contratos públicos, beneficiando, em especial, as pequenas e médias empresas - os compradores serão incentivados a contratar várias pequenas empresas em vez de formalizar um único negócio com uma grande empresa.
- b) Limitação da capacidade econômica exigida para participar das seleções públicas a um máximo de duas vezes o valor estimado do contrato.
- c) Maior poder de negociação dos compradores públicos, obtendo serviços que melhor se adaptem as suas necessidades.
- d) Redução dos prazos mínimos para os procedimentos.
- e) Apresentação de documentos acerca da qualificação para o contrato apenas pela empresa vencedora, bastando aos demais participantes uma auto-

declaração de que preenchem determinadas condições, o que reduzirá o volume de documentos necessários para a seleção de empresas.

Assim, a contratação pública está se tornando um instrumento de estratégia política, prestando-se as medidas acima elencadas a promover políticas que conduzam ao alcance dos objetivos da Europa 2020 (estratégia de crescimento da UE para o período de 2010 a 2020), de forma a criar meios inovadores, ambiental, social e economicamente inclusivos (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

Corroborando a conclusão de que a contratação pública passou a ser vista sob uma perspectiva estratégica a atuação da UE no sentido de exportar sua legislação para outros países, promovendo um alargamento dos mercados e levando a um uso mais eficiente dos recursos públicos.

Abordagens diferentes são adotadas para distintos grupos de países europeus não membros a depender do atual estágio de aproximação de suas normas internas frente às da UE, havendo, em alguns casos, até mesmo a necessidade de instrumentos específicos de transferência de regulamentação e de promoção de apoio financeiro e assistência administrativa. Todos esses esforços, porém, são empreendidos com o mesmo objetivo, que é viabilizar a integração desses países ao bloco, tornando-se membros da União Europeia (BLAUBERGER; KRÄMER, 2013).

2.1.1.2. Contexto Americano

Ao longo do último século, mudanças na vida social e no pensamento político e econômico nos Estados Unidos alteraram significativamente a forma como o governo é conduzido e, conseqüentemente, como as contratações públicas são realizadas. Na década de 1930, o governo americano realizava a maioria de seus serviços/atividades internamente por meio de seus funcionários públicos. Conseqüentemente, o principal objetivo das contratações era a aquisição de bens, equipamentos e suprimentos para permitir aos funcionários públicos cumprir com êxito as suas responsabilidades (LAWTHER; MARTIN, 2005).

No final dos anos 1980, com o colapso da União Soviética e o domínio do capitalismo, a confiança no mercado foi renovada e fortaleceu-se a crença de que a concorrência e as forças de mercado poderiam ser aproveitadas para servir ao interesse público. A “missão” das compras públicas mudou como resultado deste novo pensamento social, econômico e político, tornando-se seu objetivo facilitar a entrega dos principais serviços governamentais por meio de contratantes independentes (LAWTHER; MARTIN, 2005).

Atualmente, os regulamentos federais americanos são predominantemente destinados a manter uma estrutura centralizada que impõe padrões uniformes. A princípio, o presidente é responsável pela implementação de estatutos de aquisição, por autorizar a alocação de recursos e nomear ou influenciar a nomeação dos responsáveis pelos processos de aquisição (THAI, 2009).

A FAR - *Federal Acquisition Regulation* (ou Regulamento Federal de Aquisições) é a legislação primária responsável pelas diretrizes federais nas compras de bens, serviços e obras públicas nos Estados Unidos. Tal instrumento normativo consolida as políticas e procedimentos administrativos, espalhados em diversas leis, aplicados às compras e contratações dos órgãos civis, militares e empresas públicas, abrangendo todas as etapas do processo de licitações governamentais (MOREIRA; MORAIS, 2002).

Além da legislação federal, o sistema de compras públicas americano é altamente regulado por inúmeras leis estaduais e locais que ditam o comportamento dos atores envolvidos nos processos de aquisição (THAI, 2009). Apesar da legislação própria, são aplicadas leis federais quando as compras governamentais são financiadas por recursos do orçamento federal (MOREIRA; MORAIS, 2002).

A estrutura federalista do governo tem grande influência na estrutura de compras. Cada ente governamental, seja federal, estadual ou local, tem uma estrutura organizacional distinta para contratação, dependendo do seu tamanho, necessidades de aquisição e ambiente. Dessa forma, o complexo sistema que abarca vários níveis e setores do governo muitas vezes leva a uma estrutura

organizacional que é centralizada, mas, ainda assim, altamente fragmentada (THAI, 2009).

De acordo com o sítio eletrônico do OFPP - *Office of Federal Procurement Policy*, ou Escritório de Política de Compras Federais, responsável por coordenar o sistema federal de aquisições e fornecer orientações gerais para todo o governo sobre políticas, regulamentos e procedimentos de compras públicas utilizados pelas Agências Executivas, um em cada seis dólares gastos pelo Governo Federal Americano é destinado a empresários. Tal dado revela ser imperativo que as ações de contratação resultem no melhor valor para o contribuinte, garantindo que os recursos sejam empregados com sabedoria e que o desperdício seja eliminado (OFPP, 2016).

Nesse contexto, ressalta-se que o sistema americano de compras públicas frequentemente funciona como uma ferramenta política. Muitas vezes as compras públicas refletem certo interesse dependendo da direção política do país e da forma como se dá o gerenciamento de conflitos entre compradores, vendedores, usuários e políticos (THAI, 2009).

É possível observar a utilização das compras públicas nos EUA como instrumento de política social e econômica, por exemplo, quando analisados os programas americanos que buscam direcionar as compras dos diversos órgãos aos bens produzidos internamente. O *Buy American Act*, por exemplo, determina que nenhum órgão ou empresa pública pode importar qualquer bem ou serviço sem antes esgotar todas as possibilidades de aquisição no mercado doméstico. Assim, os bens devem ser produzidos em território americano, ou, sendo produto manufaturado, deve atender ao requisito de conteúdo nacional, com participação dos componentes de produção doméstica superior a 50% do custo total dos componentes (2005, FAR 25.101). O referido programa estimula assim a geração de novos empregos e protege as empresas nacionais.

Quanto à preferência concedida às pequenas empresas, destaca-se o *Small Business Act*, dispositivo legal que determina que as compras de bens ou serviços de valor entre US\$ 2.500 e US\$ 100 mil sejam reservadas para empresas de

pequeno porte. Há previsão ainda de que o setor público privilegie a contratação de empresas de propriedade de determinados grupos sociais, como hispânicos, negros, asiáticos ou veteranos de guerra, por exemplo (MARQUES, 2005).

As modalidades previstas para realização de compras governamentais nos EUA são as seguintes (MOREIRA; MORAIS, 2002):

a) licitação aberta (*sealed bidding*), onde qualquer interessado pode apresentar proposta com base no edital, não havendo negociação posterior;

b) aquisição negociada (licitação restrita ou seletiva), com número limitado de ofertantes convidados a apresentar propostas ou mesmo envolvendo aquisição de fornecedor único. Nessa modalidade há procedimentos outros que não simplesmente propostas fechadas, possibilitando ao governo conduzir discussões, avaliar propostas e selecionar o contratado utilizando outros fatores além do preço, tais como a experiência gerencial, tecnologia empregada e desempenho do participante em contratos anteriores.

c) licitação simplificada, aplicada em contratos de valor inferior a US\$ 100 mil. Tal modalidade prevê a adoção de procedimentos simplificados objetivando reduzir custos administrativos, a exemplo da utilização de lista de fornecedores e do comércio eletrônico;

d) dispensa de licitação, em situações excepcionais previstas em lei, como a existência de somente um fornecedor, urgência e segurança nacional, dentre outros

Nesse contexto, importante registrar que a assinatura de acordo internacional pelos Estados Unidos suspende as restrições às aquisições de bens e materiais estrangeiros previstas no *Buy American Act*, aos quais será aplicada a norma de tratamento nacional. No caso da preferência aos bens e serviços de empresas de pequeno porte, a distinção prevalece mesmo sob aquisições amparadas por acordos internacionais (MOREIRA; MORAIS, 2002).

2.1.1.3. Contexto Canadense

O Departamento de Obras e Serviços Públicos (*Department of Public Works and Government Services Act* – PWGSC) é o órgão responsável pelas compras públicas federais no Canadá. Suas atividades se destinam a fornecer aos demais departamentos, conselhos e órgãos do governo canadense serviços de apoio a seus programas.

Visando manter a confiança da comunidade de fornecedores e do público canadense no sistema de compras, por meio da realização de contratos de uma forma responsável, ética e transparente, o PWGSC segue o Código de Conduta para Contratação (*Code of Conduct for Procurement*). O documento fornece aos envolvidos nos processos de aquisição, como funcionários públicos e fornecedores, uma declaração de expectativas mútuas, refletindo os princípios estabelecidos nas leis de administração financeira e de *accountability*. Ele consolida as diretrizes do governo federal sobre conflito de interesses e corrupção, bem como outros requisitos legais e políticas atinentes às contratações (PWGSC, 2016).

Além da legislação nacional, as compras públicas no Canadá são guiadas por uma série de acordos internacionais. Cada um dos acordos impõe obrigações e restrições às autoridades contratantes, ditando a forma como as contratações são realizadas. Nas palavras de David Attwater (2014), “o Canadá tem o direito de determinar o que ele compra, enquanto os acordos comerciais ditam como ele compra”.

Nessa esteira, seguindo exigência do NAFTA (*North American Free Trade Agreement* ou Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), o Canadá mantém uma autoridade de impugnação independente, o Tribunal de Comércio Internacional do Canadá (*Canadian International Trade Tribunal* - CITT). O CITT recebe reclamações de fornecedores que acreditam ter sido preteridos ou cujas propostas não foram avaliadas corretamente, realiza investigações e afere se as decisões do governo estão em conformidade com os acordos nacionais e internacionais e determina e/ou recomenda soluções no que diz respeito às contratações (CITT, 2016). Assim, o

CITT tornou-se uma agência de decisão política primária que influencia a conformação dos contratos federais (ATTWATER, 2014).

Nesse contexto, os processos de impugnação ajudam a preservar a confiança pública no governo e funcionam como um “policimento” benéfico do processo de contratação. Por outro lado, há a preocupação de que o sistema de impugnação permita ao setor privado controlar as atividades de compras do setor público ou que as empresas o utilizem como uma ferramenta para retardar e atrapalhar processos de aquisição (THAI, 2009).

Quanto aos custos associados ao sistema de impugnação, interessante é a posição canadense de permitir ao CCITT avaliar os gastos do governo ao se defender de uma contestação, determinando ao licitante que restitua o valor despendido para realizar sua defesa (THAI, 2009).

2.1.2. Contexto Brasileiro

No Brasil, em 2016, as compras governamentais movimentaram R\$ 51,27 bilhões na aquisição de bens e serviços por meio de 105.732 processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2017).

O processo de aquisição pública no país é regulamentado majoritariamente pela Lei Geral de Licitações (Lei n. 8.666/1993), de observância obrigatória por parte de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Esse diploma é o principal norteador das ações referentes aos seus procedimentos, tendo sua aplicabilidade também orientada por instruções normativas, bem como acórdãos e súmulas dos tribunais, em especial pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão responsável pela fiscalização das contratações públicas federais no Brasil.

De acordo com Justen Filho (2010), as regras originais da Lei Geral de Licitações foram resultado de uma evolução histórica. Sob esse viés, também podem ser vistas as alterações verificadas ao longo do tempo, em especial quanto à aplicação prática

da lei. O referido autor indica a existência do fenômeno da mutação normativa, que consiste na alteração da disciplina jurídica sem a modificação do seu texto.

A licitação, procedimento não utilizado apenas em alguns casos legalmente elencados (hipóteses de dispensa e inexigibilidade), representa a forma como as aquisições são realizadas em sua maior parte. O procedimento obedece aos princípios previstos na Lei Geral de Licitações, quais sejam: procedimento formal, publicidade dos atos, igualdade entre os licitantes, sigilo das propostas, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, probidade administrativa, moralidade, legalidade e impessoalidade (MARINELA, 2014).

A tendência de superação dos princípios rigorosamente formalistas é observada desde a vigência da Lei n. 8.666/1993. Nas palavras de Justen Filho (2010), “comprovou-se a inadequação de uma disciplina que privilegiasse em termos absolutos a forma sobre o conteúdo”, levando o processo de aplicação concreta da lei a produzir uma espécie de depuração legislativa. O autor acresce ainda que o progresso tecnológico forneceu novas soluções que permitiram a redução da formalidade e a superação de obstáculos.

Quanto à contratação administrativa como instrumento de implementação de políticas públicas no âmbito econômico e social, a primeira manifestação nesse campo envolveu as contratações no setor de informática, privilegiando fornecedores que preenchessem requisitos relacionados ao desenvolvimento nacional. Na mesma linha, a Lei Complementar n. 123/2006, que determinou preferências para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte pela Administração Pública, consagrou um conjunto de providências destinadas a assegurar a fomento da atividade empresarial de pequeno porte (JUSTEN FILHO, 2010).

Os números das contratações públicas federais no Brasil são atualmente disponibilizados em sítio eletrônico mantido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, oferecendo um panorama dos gastos públicos e do comportamento licitatório no âmbito da Administração Pública Federal. O usuário pode selecionar as dimensões e métricas desejadas, de forma a colher os dados que julga relevantes, como visto na Figura 2.

Figura 2. Interface do Painel de Compras do Governo Federal.



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2017).

2.1.2.1. Modus Operandi das compras públicas federais no Brasil

A Lei Geral de Licitações brasileira previu cinco modalidades de licitação, com características próprias que as distinguem umas das outras, sendo cada qual apropriada a determinados tipos de contratação. As modalidades de licitação instituídas pela Lei n. 8.666/1993 são a Concorrência, a Tomada de Preços, o Convite, o Concurso e o Leilão. As três primeiras modalidades são hierarquizadas com base na complexidade de seus procedimentos e no vulto dos contratos a serem celebrados, especialmente no que se refere aos valores que a Administração presumivelmente irá despende (BANDEIRA DE MELLO, 2005). Há ainda o Pregão, regido pela Lei Federal n. 10.520 de 2002, e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), instituído pela Lei federal n. 12.462 de 2011.

O RDC foi originalmente previsto em razão dos eventos esportivos cuja realização se daria no Brasil (Copa das Confederações de 2013, Copa do Mundo de 2014, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016), tendo sido estendido para obras afetas ao Programa de Aceleração do Crescimento, ao sistema público de saúde, aos

estabelecimentos penais e às unidades de atendimento socioeducativo (BRASIL, 2011). O objetivo da criação desse novo regime foi tornar as licitações do Poder Público mais céleres - eliminando procedimentos ritualistas e burocráticos que nada acrescentam à eficiência governamental - sem afastar a transparência e o acompanhamento pelos órgãos de controle.

No pregão ocorre a contratação de bens e serviços comuns de qualquer valor por meio de apresentação de propostas e de disputas por lances, podendo ser realizado na forma presencial ou na forma eletrônica, quando o contato entre a Instituição contratante e o licitante ocorre pela internet, utilizando-se de programas específicos para tal modalidade de aquisição (BRASIL, 2002).

O quadro 01 apresenta as principais características das formas de aquisição previstas na legislação brasileira.

Quadro 1. Formas de aquisição e suas características.

Forma de Aquisição¹	Principais Características
Concorrência	Utilizada para contratação de obras e serviços de engenharia cujo valor ultrapasse R\$ 1.500.000,00; para bens e serviços acima de R\$ 650.000,00; e para Compras e Aliações de Bens Imóveis de qualquer valor. Ampla concorrência de fornecedores. Publicidade com 45 dias de antecedência para empreitada integral, melhor técnica ou técnica e preço; ou 30 dias para demais casos. Para valores acima de R\$ 150.000.000,00 é obrigatória a realização de Audiência Pública 15 dias antes da publicação do edital.
Tomada de preços	Utilizada para contratação de Obras e Serviços de Engenharia até o valor de R\$ 1.500.000,00, e para bens e serviços até R\$ 650.000,00. Exige cadastramento prévio de fornecedores. Publicidade com 15 dias de antecedência.
Convite	Utilizada para contratação de obras e serviços de engenharia no valor de até R\$ 150.000,00, e para bens e serviços de até R\$ 80.000,00. Fornecedores do mesmo ramo do objeto a ser comprado, cadastrados ou não, escolhidos ou convidados em número mínimo de três. Publicidade com 5 dias de antecedência.
Concurso	Utilizado para contratação de trabalho técnico, científico ou artístico. Ampla Concorrência. Sem limite de valor. Publicidade com 45 dias de antecedência.
Pregão	Utilizado para contratação de bens e serviços comuns por meio de lances instantâneos e que podem ser reajustados. Admite apenas o tipo “menor preço”. Sem limite de valor. Publicidade com 8 dias de antecedência.

¹Encontra-se igualmente prevista na legislação brasileira a modalidade Leilão, utilizada para venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou legalmente apreendidos ou adquiridos por força de execução judicial ou, ainda, para venda de imóveis cuja aquisição haja derivado de procedimento judicial ou dação em pagamento, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao da avaliação. Assim, por não ser utilizada para aquisição, tal modalidade não foi incluída no Quadro 01.

Regime Diferenciado de Contratações	Aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários a realização dos eventos esportivos internacionais no Brasil (Copa das Confederações de 2013, Copa do Mundo de 2014, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016) e obras afetas ao Programa de Aceleração do Crescimento, ao sistema público de saúde, aos estabelecimentos penais e às unidades de atendimento socioeducativo. Ampla Concorrência. Critérios: menor preço ou maior desconto, técnica e preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, maior oferta de preço ou maior retorno econômico; Não há limite de valor. Publicidade pode ocorrer em 5, 10, 15 ou 30 dias de antecedência, de acordo com o critério e objeto.
Inexigibilidade de licitação	Utilizada para compra em situação na qual exista apenas um fornecedor para determinado bem ou serviço tornando inviável a competição. Não há limite de valor e não requer publicidade prévia à apresentação da proposta.
Dispensa de licitação	Utilizada a critério da administração pública para contratação de obras e serviços de Engenharia de valor de até R\$ 15.000,00 e, de outros bens e serviços de até R\$ 8.000,00. Não requer publicidade prévia à apresentação da proposta.

Fonte: Adaptado de Brasil (1993); Brasil (2002); Brasil (2011).

Quanto às etapas da licitação, ressalvadas as particularidades de cada modalidade, distinguem-se as fases interna e externa. A primeira compõe-se da prática dos atos condicionais à abertura do certame pela instituição que o promove, contemplando, dentre outros, a existência de um projeto básico/termo de referência (conjunto de elementos definidor do objeto), orçamento com detalhamento de composição de custos e indicação de recursos orçamentários previstos. (BANDEIRA DE MELLO, 2005).

Na fase externa, iniciada após sua abertura pelo edital, tem-se dois momentos: a) análise das condições dos interessados que concorrem à licitação e b) análise das propostas. No primeiro, ocorre a habilitação ou qualificação, a fase onde os fornecedores comprovam as qualificações legais e técnicas exigidas para participação no processo licitatório. No segundo momento, dá-se a classificação, fase de análise e julgamento das propostas, onde são verificadas a conformidade das especificações do objeto com o edital e dos preços com os valores de mercado.

Na sequência é realizada a ratificação das etapas anteriores pela autoridade pública competente, denominada homologação e, por fim, ocorre a adjudicação quando o proponente que apresentou proposta satisfatória é definido como futuro contratante e convocado para travar vínculo (BANDEIRA DE MELLO, 2005).

2.2. Eficiência na Administração Pública

2.2.1. Racionalização do trabalho sob a ótica das operações governamentais

A eficiência no setor público é mais do que uma relação técnica entre recursos empregados e resultados obtidos. Diferentemente do setor privado, onde o critério mais relevante para aferir o sucesso de uma organização é a maximização de seus lucros, ou seja, uma análise financeira, a avaliação da eficiência de uma organização cujo propósito não é a obtenção de lucros pode exigir forma de mensuração diversa (MANZOOR, 2014).

Certo é que as organizações públicas estão menos expostas ao mercado que as organizações privadas e, portanto, menos motivadas a reduzir custos e melhorar sua eficiência operacional. Todavia, as crescentes preocupações com a sustentabilidade fiscal e o aumento da demanda dos cidadãos por melhores serviços públicos a custos mais baixos têm promovido reformas abrangentes em diversos lugares, a exemplo da Europa (RINALDI; MONTANARI; BOTTANI, 2015).

Quanto à responsabilidade fiscal, observa-se que a prevenção de riscos e a correção de desvios que afetam as contas públicas estão associadas ao planejamento das ações e à transparência. A obrigação dos órgãos governamentais de disponibilizar com precisão informações sobre suas atividades acaba por impor a necessidade de uso intensivo de tecnologia e o estabelecimento de procedimentos padronizados, de modo a prover tais dados de forma rápida e segura.

Nesse contexto, a presença de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos resulta na imprescindibilidade de fornecer maior quantidade de informações e na simplificação do atendimento ao cidadão, com uma atuação dos diversos

órgãos públicos de forma integrada e sistêmica e uso de linguagem de fácil compreensão.

Repensar os processos internos e avaliar o seu desempenho, seja introduzindo inovações ou realizando modificações - o que pode ser representado por novas legislações ou tecnologias -, é uma alternativa para aumentar a eficiência no setor público. Visa-se dar agilidade aos processos internos a partir da otimização ao alocar recursos públicos (RINALDI; MONTANARI; BOTTANI, 2015).

Tais medidas estão alinhadas com a proposta de melhoria das operações governamentais da Nova Gestão Pública (NGP), cujo foco está em tornar a gestão pública mais empreendedora, adotando um enfoque empresarial e dando ênfase à redução de custos e de desperdícios. Buscam-se maneiras inovadoras de prestação de serviços, bem como a eliminação das normas que elevam custos (GRANDY, 2009).

Não obstante as reformas propostas pela NGP, a falta de urgência para melhorar, decorrente da própria ausência de concorrentes e de não ser o lucro o objetivo das organizações públicas, faz com que elas muitas vezes não estejam dispostas a adotar mudanças, tendendo à estagnação (PYON; LEE; PARK; 2009)

Cabe a tal ponto destacar que a prestação de serviços é a função principal da Administração Pública. O Estado, majoritariamente, não entrega “produtos concretos”, mas sim serviços públicos. Tais serviços são intangíveis, orientados para o processo e baseados na promessa do que está para ser entregue. Aqueles serviços públicos que incluem elementos concretos (de saúde ou de tecnologia de comunicações, por exemplo) apoiam e permitem a prestação de serviços públicos intangíveis e orientados para o processo (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2012).

A melhoria dos referidos serviços, segundo Pyon, Lee e Park (2009), tem por obstáculo a ausência dos seguintes elementos: cultura de colaboração; estímulo à melhoria de processos; estrutura de gerenciamento da qualidade, visto que, na prática, os processos são gerenciados com base em experiências dos gestores e estratégias políticas; e indicadores de desempenho adequados.

Nesse contexto, a gestão de capital, financeira e de recursos humanos, a tecnologia da informação e a liderança têm importante papel na melhoria dos serviços (ANDREWS; BOYNE, 2010).

2.2.2. Custos de Transação

Os custos de transação são todos aqueles incorridos para a efetivação das transações de acordo com as políticas estabelecidas, incluindo o tempo, o dinheiro e outros recursos utilizados para a concretização de operações comerciais (OFEIMENSAH; BENNETT, 2013).

É possível atribuir a cada transação fontes diversificadas de custos, sendo comumente imputados gastos com insumos, tempo despendido, deslocamentos, mão de obra empregada, busca e análise de informação, atividades de contratação, cumprimento e execução, dentre outros (COGGAN *et al*, 2013).

McCann (2013) ressalta que os custos de transação são influenciados pelos sistemas políticos e legais que definem o ambiente institucional. A ponderação dos custos de transação no momento de elaboração de políticas públicas se apresenta como medida relevante em especial quando considerados os déficits orçamentários dos governos. Tal iniciativa traz como benefício a apresentação de questões práticas que normalmente são ignoradas, bem como promove a discussão sobre as consequências não intencionais das políticas.

Na mesma linha, defende-se que o conhecimento dos custos de transação é fundamental para o alinhamento de operações em um fluxo hierarquicamente organizado e eficiente (GEYSKEN; STEENKAMP; KUMAR, 2006), existindo custos de transação *ex ante* e os *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

A referida classificação dos grupos de custos diz respeito ao estágio temporal da transação. Os custos de transação *ex ante*, ou anteriores, representam atividades de negociação, elaboração do contrato e busca de dados para a efetivação da transação, garantindo a observância das implicações legais existentes nos cenários onde as transações acontecem. Os custos de transação *ex post*, ou posteriores,

dizem respeito aos custos de implementação e monitoramento decorrentes da aceitação de um contrato pelos envolvidos na transação (WILLIAMSON, 1985).

2.2.3. Eficiência e custos de transação nas compras públicas

No caso das políticas de compras públicas, a análise dos custos de transação aliada a consideração de aspectos relacionados a economia de escala e a capacidade de alocação interna de recursos pode funcionar como estratégia na busca de melhorias na forma de operação das compras governamentais (PARKER; HARTLEY 2003).

Elaborados com base em procedimentos rigorosos e burocráticos (UYARRA *et al*, 2014), especialmente em razão da natureza pública dos recursos utilizados, os processos de compras podem ser aperfeiçoados também a partir de informações trazidas pela abordagem dos custos de transação, ainda que estejam calcados em estruturas estabelecidas e reguladas por leis (GUINNESS, 2011).

Nesse contexto, ao analisar a influência dos custos de transação nas organizações, Fim e Baldam (2015) destacam que a estrutura organizacional e os processos influenciam os custos de transação ao mesmo tempo em que são influenciados, representando uma interdependência. No caso das compras públicas, os autores destacam que a mensuração e a avaliação dos custos de transação de seus processos são indispensáveis para a seleção de estruturas organizacionais otimizadas para a esfera pública.

Certo é que as compras públicas impactam em toda a organização governamental por se tratar de tarefa em que há grande dispêndio e onde o custo real de uma negociação não se limita aos custos de produção dos bens e dos serviços adquiridos pelos governos (COSTANTINO *et al*, 2012). Nessa esteira, o gerenciamento da atividade de compras cumpre importante papel para redução dos custos de transação (DEN BUTTER, 2012).

2.3. Análise, modelagem e otimização de processos

2.3.1. Gerenciamento de Processos de Negócios

2.3.1.1. O que é processo?

Entendimento comum nas diversas definições encontradas é de que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que a partir de uma entrada, agrega-lhe valor e fornece uma saída.

Nesse sentido também dispõe a Norma Brasileira NBR ISO 9000 (ABNT, 2015), desenvolvida para apoiar organizações na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade. A norma define processo como “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

De acordo com a referida norma, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um processo, constituindo a abordagem de processo (ABNT, 2015).

A Norma Brasileira NBR ISO 10013 (ABNT, 2002), que estabelece as diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade, aponta como uma das vantagens da abordagem de processo o fato dela permitir o controle atualizado sobre a relação entre os processos individuais e um sistema de processos, bem como sobre sua combinação e interação.

Assim, um processo deve ter entradas definidas e previsíveis, uma sequência linear, lógica ou fluxo, um grupo de tarefas ou atividades claramente definidas e um resultado/saída previsível ou desejado (ZAIRI, 1997 *apud* GLAVAN, 2011).

Dessa forma, a definição de processo contempla a maneira em que os recursos de uma organização são usados de forma confiável, repetida e consistente para atingir suas metas.

Há ainda o termo “processo de negócios”, utilizado para indicar os conjuntos de atividades logicamente ordenadas que produzem um resultado de valor para um cliente (grupo de interessados), concentrando-se em detalhar as atividades necessárias para se executar uma ação (MUEHLEN; INDULSKA, 2010).

Nesse contexto, os processos de negócios podem se estender por toda a organização, englobando diferentes níveis e abordagens a partir de uma perspectiva do que a organização faz até uma visão detalhada de como realizar atividades de um processo (ANTONUCCI; GOEKE, 2011).

Tratados de maneira consciente ou inconsciente, estruturados explicitamente ou não documentados, certo é que para serem gerenciados os processos precisam ser conhecidos (DUBANI; SOH; SEELING, 2010). Tal característica compreende passo fundamental para desenvolvimento do Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM).

2.3.1.2. O BPM

O Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) pode ser compreendido a partir de uma série de conceitos, métodos, padrões e ferramentas que possibilitam a fase de projetar, implementar e avaliar processos (VAN NUFFEL; DE BACKER, 2012).

Dentre as características do BPM, destacam-se identificação de atividades, modelagem e avaliação de desempenho de processos, abordagem da melhoria contínua e inspiração nas melhores práticas (PYON; WOOB; PARK, 2011). Também é atribuído ao BPM melhor reconhecimento e separação de funções como coordenação de trabalho, gerenciamento de recursos e comunicação (ANTUNES; MOURÃO, 2011).

Atualmente o gerenciamento de processos de negócios é considerado aspecto prioritário em diversas organizações, particularmente em decorrência da pressão exercida pelo ambiente regulador em que tais organizações estão inseridas, o que as força a documentar processos e garantir o seu cumprimento (MATOOK;

INDULSKA, 2009). A referida medida, ainda que importante, não é, sozinha, determinadora dos grandes avanços no gerenciamento dos processos.

A evolução dos processos de negócio e sua variabilidade caracterizam o BPM não como um projeto, mas um esforço contínuo dentro da organização, visando o constante ajuste entre os processos de negócios e a tecnologia adequada (TRKMAN, 2010). Essa característica de “continuidade” do BPM é facilmente observada quando a prática se dá por meio de ciclo de BPM.

2.3.1.3. Proposta de ciclo de BPM

Apesar de alguns autores avaliarem o BPM de modo mais restrito, entendendo-o como uma ferramenta para modelar e executar processos (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013), majoritariamente afirma-se que o BPM é uma prática de gestão que requer atividades de identificação, definição, análise, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos de negócios (ROHLOFF, 2011).

Sob essa ótica, devido a sua natureza abrangente, discute-se a forma de melhor implementar o Gerenciamento de Processos de Negócios. Dentre as diferentes abordagens empregadas, destacam-se a reengenharia de processos de negócios (BPR), a melhoria contínua de processos, o gerenciamento de fluxo de trabalho, a modelagem de referência e a implementação de sistemas ERP ou outros aplicativos empresariais padrão (ROHLOFF, 2011), sendo diversas características dessas múltiplas abordagens percebidas quando o BPM é visualizado e estruturado por meio de um ciclo de vida.

Os ciclos de vida de BPM são modelos que sistematizam as etapas e atividades que devem ser seguidas para promover o BPM (MORAIS *et.al.*, 2014), sendo citados frequentemente na literatura os seguintes (BALDAM, VALLE, ROZENFELD, 2014):

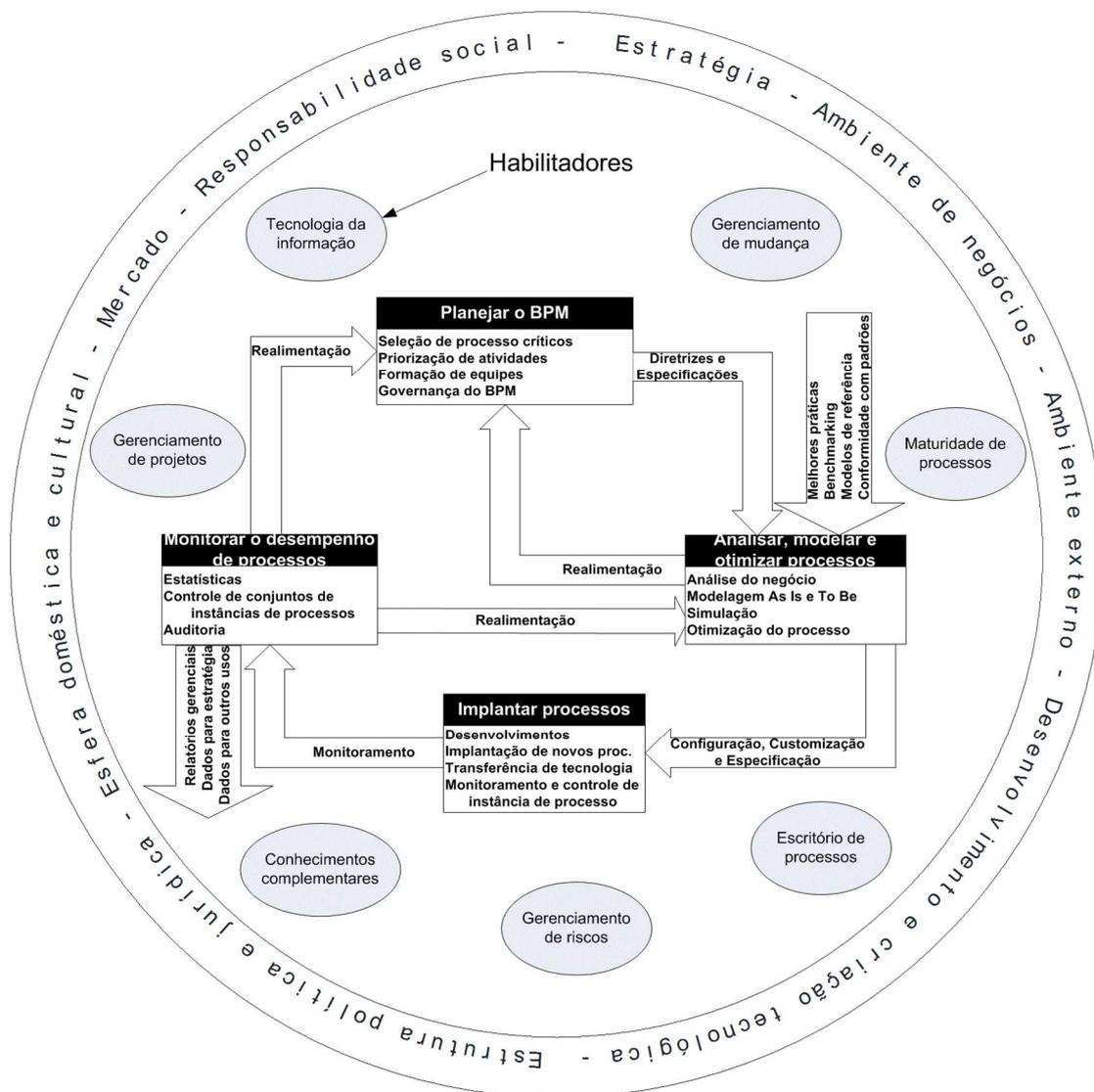
- Modelo de Harrington, Esseling & Nimwegen (1997).
- Modelo de Burlton (2001).
- Modelo de Jost & Scheer (2002).
- Modelo de Smith & Fingar (2003).

- Modelo de Khan (2003).
- Modelo de Muehlen & Ho (2005).
- Modelo de Havey (2006).
- Modelo de Schurter (2006).
- Modelo de Kirchmer (2006).
- Modelo de Jeston & Nelis (2006).
- ABPMP (2009).

O ciclo de vida e as descrições de suas fases mudam de acordo com a maneira com que os autores abordam o tema. Todavia, apesar do número de etapas e nomenclaturas serem diferentes, as definições apresentadas não variam fundamentalmente. As várias fases são frequentemente apenas divididas de forma diversa (HOUY; FETTKE; LOOS, 2010).

A partir dos modelos acima citados, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) elaboraram o Ciclo de BPM Unificado (Figura 3), cuja configuração no agrupamento das fases se dá em quatro categorias principais: a) planejar o BPM; b) analisar, modelar e otimizar processos; c) implantar processos; d) monitorar o desempenho de processos.

Figura 3. Proposta de Ciclo de BPM.



Fonte: Baldam, Valle e Rozenfeld (2014).

A fase de planejamento objetiva definir as atividades de BPM que contribuirão para o atingimento das metas estratégicas e operacionais. Essa etapa contempla o estudo do ambiente externo e interno, o estabelecimento de objetivos e a definição da abordagem necessária para a promoção de mudanças, a criação ou atualização do Manual do Sistema de Gestão de BPM, a seleção de processos críticos e atividades que deverão ser priorizados, a formação de equipes de trabalho para processos específicos, a indicação dos recursos necessários para a análise, modelagem e otimização de processos. Observa-se que o planejamento é sempre

realimentado, garantindo que permaneça alinhado à estratégia e que o trabalho se mantenha estável e possa ser controlado.

Rohloff (2011) salienta que a situação dos negócios, o ambiente cultural e a disponibilidade da organização são condições que devem ser apreciadas na configuração do conteúdo e do prazo do programa de implementação.

A fase de análise, modelagem e otimização de processos contempla, inicialmente, a análise do negócio onde os processos estão inseridos. São gerados (quando ainda não estiverem disponíveis) os modelos da situação atual dos processos (*as-is*), comparando-os, posteriormente, com as melhores práticas, de forma a promover sua otimização. Assim, são produzidos modelos para a situação futura (*to-be*) com vistas a gerenciar a mudança a ser promovida.

A esse ponto, necessário é que esteja estabelecida de forma clara a maneira de documentar o que é produzido. Conforme dispõe a NBR ISO 10013 (ABNT, 2002), o nível de detalhamento pode variar dependendo da complexidade das atividades, métodos utilizados, nível de habilidades do pessoal que desempenha as atividades ou ainda de requisitos específicos que dependem da natureza dos processos ou da própria organização.

A implantação e execução dos processos diz respeito a operacionalização dos fluxos de trabalho configurados na fase anterior. Monta-se a equipe de trabalho responsável pela implantação, ajustam-se as instalações, equipamentos e *softwares*, bem como eventual transferência de tecnologia é gerenciada.

A etapa de monitoramento do desempenho de processos reúne atividades de controle de processos, como o registro de desempenho ao longo do tempo e auditorias dos processos em uso. O objetivo é manter a continuidade do BPM na organização e identificar oportunidades de melhorias, gerando informações que realimentarão o ciclo do BPM.

A realimentação, presente ao longo de todo o ciclo, reforça a característica de dinamicidade dos processos, apontando para a necessidade de que sejam

projetados, revistos periodicamente, otimizados ou substituídos, buscando-se a melhoria contínua (CHOONG, 2013).

2.3.2. Análise de Negócios

A análise de negócios é o conjunto de atividades, competências e técnicas utilizadas para entender a estrutura, as políticas e as operações de uma organização, identificando suas necessidades e problemas. Tal análise objetiva compreender o estado atual da organização e recomendar soluções que permitam o alcance de suas metas.

Nesse contexto, o analista de negócios assume papel relevante ao obter, analisar, comunicar e validar necessidades de alterações em processos, políticas ou sistemas de informação junto aos interessados. O profissional identifica problemas, recomenda soluções e facilita também a comunicação entre as unidades organizacionais.

Busca-se diminuir a lacuna existente entre dois níveis de análise, a estratégica e a operacional, implementando a estrutura abstrata de um modelo de negócio por meio da operacionalização de processos de negócio (SOLAIMANI; BOUWMAN, 2012).

2.3.2.1. Business Analysis Body of Knowledge

Dos estudos já realizados sobre análise de negócios, destaca-se o *BABOK (Business Analysis Body of Knowledge)*, um guia publicado e mantido pelo IIBA (*International Institute of Business Analysis*). O material descreve as áreas de conhecimentos da análise de negócios, suas respectivas atividades e tarefas e as habilidades necessárias para ser eficaz na sua execução. Dentre os conceitos trazidos pelo estudo, destacam-se:

a) Domínio: área específica submetida à análise, correspondendo a uma organização inteira, uma unidade organizacional, clientes, fornecedores ou mesmo a interação entre a organização e as partes interessadas.

b) Solução: conjunto de alterações realizadas no estado atual da organização visando a resolução de um problema, o atendimento de uma necessidade do negócio ou que a organização aproveite uma oportunidade. São exemplos de soluções os aplicativos de *software*, processos de negócios, terceirização, internalização e redefinição de cargos. A melhor solução para as necessidades de determinada organização é apontada com o auxílio da análise de negócios, considerando o conjunto de restrições sob as quais a organização opera. Tais restrições incluem, por exemplo, tempo, orçamento e regulamentações.

c) Requisito: (I) condição ou capacidade necessária para interessados resolverem um problema ou atingirem um objetivo; (II) condição ou capacidade que deve ser alcançada ou possuída por uma solução, ou componente de solução, para satisfazer um contrato, padrão, especificação ou outros documentos formalmente requeridos; (III) documento que represente uma condição ou capacidade descrita nos itens anteriores. Um dos objetivos principais da análise de negócios é garantir que os requisitos sejam facilmente compreendidos por todas as partes interessadas, podendo tais requisitos descrever o estado presente ou futuro de qualquer aspecto da organização.

2.3.2.2. *Business Model Canvas*

Os modelos de negócio estão claramente relacionados à estratégia. Enquanto estratégia contempla o desenvolvimento de recursos que podem levar à obtenção de vantagem competitiva, o modelo de negócio orienta como otimizar a implantação de tais recursos (BERTELS; KOEN; ELSUM, 2015).

Para que um modelo de negócio seja útil para quem o utiliza, ele deve ser simples e intuitivamente compreensível (KAJANUS *et. al.*, 2014), razão pela qual o *Business Model Canvas* se tornou a ferramenta mais utilizada para analisar e desenvolver modelos de negócio.

Proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o *Canvas* define modelos de negócio utilizando nove componentes: proposta de valor, segmento de clientes,

canais de distribuição, relacionamento com clientes, atividades-chave, recursos principais, parceiros, fontes de receita e estrutura de custos.

A proposta de valor representa o que a organização oferecerá para o mercado que realmente terá valor para os clientes, considerando-se a análise de quais segmentos de clientes serão foco da empresa e como esta se relacionará com cada segmento. A relação padrão com os clientes é a assistência pessoal, que se baseia na interação humana, todavia é cada vez mais comum a assistência automatizada e o relacionamento de co-criação, no qual o cliente se torna também co-criador do produto ou serviço (SLÁVIK, BEDNÁR, 2014).

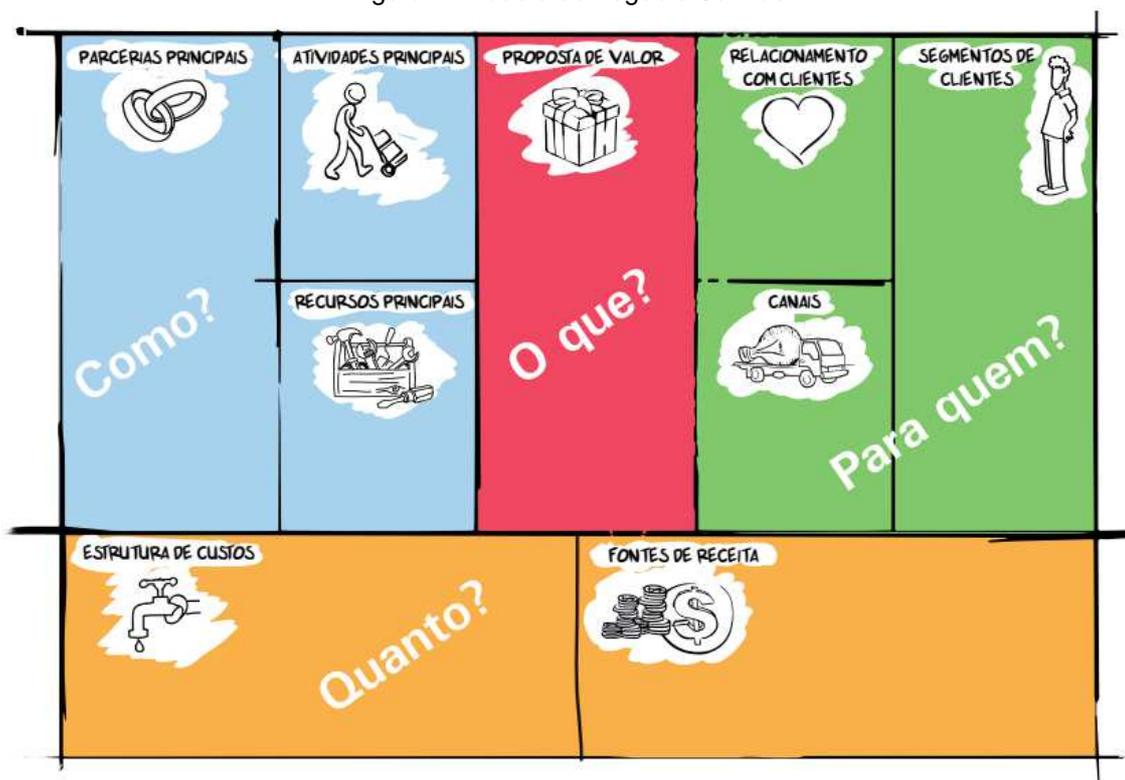
Os canais são como o cliente compra e recebe o produto e/ou serviço, e as atividades-chave são aquelas essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor, a exemplo da produção, entrega de produto, criação, marketing, vendas.

Os recursos principais são aqueles necessários para realizar as atividades-chave, tanto recursos tangíveis quanto intelectuais. As parcerias principais são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa.

As fontes de receita são as formas de obter receita por meio de propostas de valor e a estrutura de custos compreende os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

O esquema/mapa cognitivo (Figura 4) com características de visualização universais, que esclarece os processos e permite a interligação entre todos os componentes, é uma importante vantagem da ferramenta *Canvas*. Considerado de fácil utilização pelos profissionais e qualificado pelos pesquisadores, o *Canvas* pode ser usado em qualquer organização, sendo suficientemente flexível (SLÁVIK, BEDNÁR, 2014).

Figura 4. Modelo de negócio Canvas.



Fonte: Sebrae (2013) baseado em Osterwalder e Pigneur (2010)

2.3.3. Modelos de referência

Os modelos de referência são representações genéricas que formalizam práticas recomendadas para um determinado segmento (ROSEMANN; AALST, 2007), servindo como uma ferramenta para simplificar os processos de resolução de problemas (O'LEARY; RICHARDSON, 2012).

Capazes de acelerar o processo de modelagem ao fornecer um repositório de potenciais processos de negócios e estruturas relevantes (ROSEMANN; AALST, 2007), os modelos de referência se tornam muito úteis na medida em que as organizações podem criar sua própria estrutura para a realização das atividades, de modo que o modelo se adapte à realidade da instituição e auxilie na operacionalização de seus negócios (BECKER *et al.*, 2010).

Modelos de referência são também chamados de modelos universais, modelos genéricos ou modelo padrão (FETTKE; LOOS, 2003). Sua reutilização permite a

transferência de conhecimento entre as organizações (BECKER *et al.*, 2010) e o acesso às melhores práticas do segmento.

Acresce-se a estes benefícios, possível redução de custos, tempo e risco (O'LEARY; RICHARDSON, 2012), visto que diversas organizações têm processos similares e a ação de criar novos modelos implicaria em um retrabalho dispensável.

Tais modelos podem conter formas gráficas com algum formalismo para associá-las às funções, devendo descrever todos os elementos do processo, isto é, atividades *ad hoc*, eventos, condições existentes, bem como informações que reforcem a implementação do BPM e os recursos empregados (AMARAL *et al.*, 2011).

Tendo em vista o crescente número de modelos de referência propostos (FETTKE; LOOS, 2007), a escolha de qual modelo é apropriado para determinada organização torna-se mais complexa. Necessário é que o domínio do conhecimento representado por um modelo seja primeiramente identificado e codificado (Becker *et al.*, 2010). Uma organização precisa assegurar que o modelo de referência adotado é completo, preciso e facilmente configurado (flexível) para seu fim (MATOOK; INDULSKA, 2009).

2.3.4. Melhores práticas

Apoiando-se na ideia da similaridade de processos de muitas organizações, a criação de modelos de determinados processos poderia representar certo retrabalho. Adotar um modelo pronto para uso, ou como referência, facilitaria e agilizaria a implantação do gerenciamento de processos, minimizando a sujeição aos erros cometidos por outros.

A definição de melhor prática está associada a adotar um padrão de processo usado por outras organizações. De acordo com Penide *et al.* (2013), prática é uma forma de executar uma atividade, respeitando as regras específicas do campo dessa atividade. A partir do momento em que é identificada a melhor maneira de realizar tal atividade, não se trata apenas de uma prática, e sim de uma “melhor prática”.

As “melhores práticas” são normalmente identificadas e codificadas nos processos de negócios quando eles são formalizados, aumentando potencialmente a sua eficácia (ANTUNES; CUNHA; BARATA, 2014).

Deguil (2008, *apud* Penide *et al.*, 2013) define que o termo melhores práticas se refere, no ambiente profissional, a uma série de comportamentos para os quais existe um consenso de que são considerados indispensáveis. A melhor prática é o resultado de uma análise consensual e de um *feedback* de experiências passadas.

Valorizar as melhores práticas é uma forma pragmática de acelerar a melhoria contínua nas organizações, visto que tais práticas já demonstraram sua eficiência e relevância em condições reais. Assim, as melhores práticas podem ser consideradas como recomendações que descrevem e guiam a execução de atividades.

Penide *et al.* (2013) ressaltam ainda que a relação entre práticas e processos tem de ser estudada a partir das similaridades existentes entre a semântica dos processos e a própria definição das melhores práticas. As palavras usadas para descrever uma prática podem ser similares àsquelas usadas para definir uma entrada, uma saída, um recurso ou um controle de uma atividade.

2.3.5. Benchmarking

O *benchmarking* foi desenvolvido no setor privado na década de 1980, sob o guarda-chuva da Gestão da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*). Como parte da busca por melhorias, várias ferramentas e técnicas foram desenvolvidas, dentre elas o *benchmarking*. As primeiras aplicações de *benchmarking* tinham foco nas comparações de qualidade de produtos e naquilo que hoje é conhecido como engenharia reversa (*reverse engineering*). Ao longo dos anos 1980 e 1990, o *benchmarking*, inicialmente de viés competitivo, se desenvolveu em outros tipos, de acordo com o que se pretende comparar ou com quem se pretende comparar (ANDERSEN; HENRIKSEN; SPJELKAVIK, I, 2008).

A literatura de *benchmarking* afirma que a ferramenta pode ser usada para diferentes fins. Os principais temas de *benchmarking* são medição de desempenho, comparação, identificação de melhores práticas e de melhoria. (HENNING *et al.*, 2011). Dentre essas áreas, aquela cuja aplicação se destaca é tradicionalmente a de melhoria, que contempla em particular os diversos processos de negócios das organizações (ANDERSEN; HENRIKSEN; SPJELKAVIK, 2008).

A ampliação da comparação de produtos até a análise de métodos e processos implica em poder serem feitos cotejos entre organizações de diferentes setores. Com o foco na comparação de métodos e processos, novos alvos, tais como o tempo, a qualidade e a satisfação do cliente, passam a ganhar destaque. A vantagem prática de comparar “não competidores” é que a informação pode ser obtida mais facilmente, uma vez que organizações concorrentes têm, naturalmente, uma relutância comum em compartilhar comercialmente informações confidenciais (KOUZMIN *et al.*, 1999).

Benchmarking migrou com sucesso do setor privado para o público, sendo nele aplicado com frequência (ANDERSEN; HENRIKSEN; SPJELKAVIK, 2008). Organizações públicas de determinadas esferas comparam seus desempenhos visando revelar diferenças e apontar formas de melhorar suas performances, sendo o *benchmarking* usado a partir de uma combinação dos raciocínios econômico e institucional. O viés econômico é escolhido por seu foco em eficácia e eficiência, objetivos que estão diretamente relacionados com a meta de melhoria de desempenho do *benchmarking*; já o raciocínio institucional é utilizado porque as organizações públicas são, em geral, fortemente reguladas por normas, valores e tradições (VAN HELDEN; TILLEMA, 2005)

Considerando que, de um lado, no setor público, as organizações estão enfrentando uma enorme pressão para melhorar a qualidade dos serviços, ao mesmo tempo, do outro, há uma crescente necessidade de reduzir custos, *benchmarking* se tornou uma importante prática para apoiar as instituições públicas na sua busca por identificar lacunas de desempenho, desenvolver e implementar planos de ação, com a consequente melhoria de sua performance em termos de custo e satisfação da sociedade (LO STORTO, 2014).

Com base no enfoque conferido ao *benchmarking*, três tipos podem ser apontados: desempenho, processo e estratégia. A comparação entre padrões estabelecidos e dados de desempenho de uma empresa e outra caracteriza o *benchmarking* de desempenho; o contraponto de métodos e práticas de gestão de processos de negócio – visando aprender com os melhores e melhorar as próprias práticas – encerra o *benchmarking* de processo; por fim, o cotejo entre as escolhas estratégicas feitas por outras organizações e a própria organização de modo a aprimorar seu planejamento e posicionamento estratégico são tratadas no *benchmarking* de estratégia (LUU; KIM; HUYNH, 2008).

2.3.6. Modelagem de processos

Um modelo é uma representação abstrata da realidade, sendo construído, verificado, analisado e manipulado para permitir melhor compreensão da situação em que é utilizado (BROWNING; FRICKE; NEGELE, 2006).

A modelagem de processos é empregada para apresentar uma visão concisa e integrada de determinado processo de uma organização, resultando na documentação sistemática do conhecimento existente. Um conjunto de conceitos e técnicas específicas permitirá que sejam mapeadas atividades, informações e responsabilidades, sendo gerado um modelo, que é o resultado de uma abstração da organização (AMARAL *et al.*, 2011).

A definição formal dos processos de negócios de uma organização tem, dentre outras pretensões, a de que as operações se tornem mais consistentes, eliminando-se a variabilidade de atividades e resultados, uma vez que o trabalho segue diretrizes precisas ao invés de exigir constante reinvenção por parte de quem realiza as tarefas em determinado momento (ANTUNES; CUNHA; BARATA, 2014).

Nesse contexto, os modelos de processos podem ser construídos com diversos objetivos, como documentar a forma como o trabalho é realizado ou estimar a duração de um projeto (BROWNING; FRICKE; NEGELE, 2006), treinar novos funcionários, identificar oportunidades de melhorias de desempenho, alinhar as visões conflitantes de *stakeholders* e demonstrar a conformidade da organização

com regulamentos externos (SMIRNOV *et al.*, 2012). Necessário é identificar o uso ou finalidade dos modelos, de maneira que o modelador escolha a técnica correta, adequada ao propósito do modelo a ser construído (DIJKMAN *et al.*, 2012).

Assim, os modelos de processos são utilizados para compreender, analisar e difundir o conhecimento organizacional, estabelecendo mecanismos de controle e automação de fluxos de trabalho (TURETKEN; DEMIORS, 2011). A gestão de tais modelos se torna, portanto, uma ferramenta importante para auxiliar na tomada de decisão e melhorar o aproveitamento de recursos.

A despeito de tais benefícios, observa-se que há sempre uma lacuna entre o modelo e a realidade representada. O tamanho dessa lacuna é inversamente proporcional à riqueza de detalhes, fidelidade e precisão do modelo construído (BROWNING; FRICKE; NEGELE, 2006). Além disso, pesquisas mostram que as pessoas frequentemente se desviam das diretrizes estabelecidas nos processos de negócios, causando uma desconexão entre as descrições de processos e a realidade das operações (ANTUNES; CUNHA; BARATA, 2014).

Skrinjar e Trkman (2013) ressaltam que o correto entendimento dos processos pelos envolvidos nas organizações é fator decisivo para que a implementação desses e a melhoria contínua do BPM sejam bem sucedidas, compreensão que é facilitada quando os processos estão devidamente modelados.

Os modelos de processos são construídos com o uso de gramáticas de modelagem ou línguas (também chamadas de técnicas ou anotações). A maioria destas línguas representa processos como modelos procedimentais, na medida em que se concentram em especificar as atividades, o passo a passo para executar uma ação (ZUR MUEHLEN; INDULSKA, 2010).

Smirnov *et al.* (2012) descreveram algumas técnicas de visualização que podem ser utilizadas no processo que se pretende modelar, quais sejam:

- Realce: destacar os objetos que merecem atenção, por exemplo, colorindo ou mudando a sua forma.

- Marcação: as informações adicionais poderão ser apresentadas como etiquetas, anotações ou ícones.
- Animação: modo de representação mais dinâmico para apresentar como se desenvolve o passo a passo da evolução de um processo específico.
- Relatórios de texto: em determinados casos, nem sempre é importante obter a informação que se procura sob a forma de um modelo de processo, pois um texto ou uma tabela pode ser suficiente.

Garantir o nível de detalhamento necessário de um processo sem que sua interpretação, em razão da decomposição realizada, seja prejudicada, não é tarefa fácil (JOHANNSEN; LEIST, 2012). Muitas representações gráficas de modelos de processos foram estabelecidas e aplicadas em mapeamentos, definindo semanticamente o processo modelado com símbolos e regras a eles relacionadas (WANG; WU, 2011).

As duas metodologias que se destacam dentre as mais difundidas para diagramação em modelagem de processos de negócio são BPMN (*Business Process Model and Notation*) e EPC (*Event-driven Processes Chains*).

O EPC surgiu no início dos anos 1990, baseando-se no controle de atividades e eventos e suas relações de dependência. Tal metodologia é interpretada como um conjunto de tipos de eventos, de funções e de conectores, podendo um modelo em EPC ser especificado com informações adicionais, de forma a promover visões diferentes da estrutura modelada (JOHANNSEN; LEIST, 2012).

A técnica é julgada de fácil manejo, com considerável liberdade de atuação do modelador, não havendo uma padronização. Tal característica dá margem a que os modelos muitas vezes sejam ambíguos ou mal interpretados (FETTKE; LOOS, 2010).

Quanto à especificação BPMN, destaca-se ter se tornado a mais popular notação de processos no ambiente de negócios (MARTÍNEZ *et. al.*, 2014). Sua representação em diagramas se dá por meio de uma notação bastante intuitiva,

garantindo o seu alicerce em perspectiva funcional e ampla compreensão sobre o funcionamento dos processos modelados com sua utilização.

Segundo Chinosi e Trombetta (2012), a utilização do BPMN garante o emprego de notação facilmente compreensível pelos usuários, desde os responsáveis pelo desenvolvimento e implementação, até aqueles que irão executar e monitorar os processos.

A aplicação do BPMN abrange não apenas ferramentas de modelagem simples, que oferecem suporte para documentação eletrônica, mas, igualmente, o gerenciamento de processos de negócio com funcionalidades e recursos mais complexos (MARTÍNEZ *et. al.*, 2014).

Tal como ocorre na metodologia EPC, é comum que as organizações complementem seus processos modelados em BPMN com anotações textuais das regras de seus negócios, de forma a superar eventuais deficiências com a interação promovida (MUEHLEN; INDULSKA, 2010).

Assim, diferentes linguagens de modelagem tendem a enfatizar aspectos diversos dos processos, como sequência de atividades, alocação de recursos, comunicação ou responsabilidades organizacionais (RECKER, 2010).

2.3.7. Otimização de processos

A modelagem de processos, de maneira geral, compreende a combinação da análise do estado atual do processo (*as-is*) com a de como ele deve ser realizado, ou seja, do estado desejado do processo (*to-be*).

Browning, Fricke e Negele (2006) salientam que a modelagem do estado atual do processo (*as-is*) resulta em um modelo descritivo que captura o conhecimento tácito sobre como o trabalho é realmente feito, descrevendo como é a realidade. A construção de tal modelo se dá de forma indutiva.

No caso da otimização e modelagem do estado desejado do processo (*to-be*) há a elaboração, de modo prescritivo, de um modelo que expõe o trabalho a ser feito e

também a forma de o fazer, considerando-se que já houve uma fase de julgamento e de estabelecimento de mudanças desejáveis, resultando em um padrão.

Na prática, muitos modelos de processos compartilham características descritivas e prescritivas, o que decorre da própria dificuldade dos envolvidos, no momento em que se dedicam a refletir sobre os processos, de separar a ideia do que é feito da descrição da forma como acreditam que deveria ser, resultando na modelagem como uma combinação de “como está” com “como deve ser”.

Necessário salientar que um modelo de processo deve ser passível de mudanças de forma rápida e fácil, ou seja, durante ou após a modelagem tal modelo pode ser alterado. O modelo deve ser dinâmico e ágil, seguindo as mudanças na medida em que ocorrem (AMARAL *et al.*, 2011), o que se traduz na sua otimização.

Nesse contexto, a modelagem de processos é essencial para a melhoria dos processos de negócios, visto que, ao estruturar um processo, a modelagem permite que as alternativas existentes e as sequências de tarefas sejam analisadas de forma metódica e abrangente (VÖLKNER; WERNERS, 2000).

3. METODOLOGIA

Visando alcançar os objetivos geral e específicos traçados nesta pesquisa, foram empregados diferentes aportes metodológicos. Na visão de Brewer e Hunter (2006), a realização de um estudo multimétodos confere maior confiabilidade aos resultados obtidos e atribui credibilidade para a pesquisa, tendo em vista que grande parte dos resultados converge e que, nos casos em que não há convergência, a qualidade de um dos métodos corrige a limitação do outro.

Na mesma linha, Gerring e Thomas (2011) afirmam que essa abordagem pluralista combina diferentes métodos para responder a um mesmo problema de pesquisa, evitando-se vieses metodológicos e lacunas no conhecimento decorrentes da aplicação isolada de um método.

Para apresentar os métodos utilizados e seus respectivos objetivos, utilizou-se a matriz de planejamento da pesquisa, que permite que os diversos elementos que compõem o estudo sejam organizados de maneira lógica e de fácil compreensão tanto para o pesquisador quanto para aqueles que buscam assimilar, de forma rápida, a relação entre os métodos e cada objetivo/etapa da pesquisa (CHOGUILL, 2005).

As ferramentas de pesquisa utilizadas neste trabalho são apresentadas no Quadro 2, na forma de esquema de matriz de projeto de pesquisa proposto por Choguill (2005).

Quadro 2. Matriz do projeto de pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGIA (Métodos, Técnicas, Ferramentas, Instrumentos de Análise)
Propor um modelo de referência para processos de compras capaz de ser implantado em Organizações Públicas Federais.	Avaliar o atual estágio de uso dos processos de compras nas Organizações Públicas Federais foco da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Survey</i>
	Analisar, modelar e otimizar processos genéricos de compras públicas (procedimentos), incluindo modalidades de compra, para uso como referência, a partir de benchmarking com Organizações Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Documental • <i>Benchmarking</i> • Melhores práticas • BPMN 2.0 • NBR ISO 10013
	Validar os modelos de processos (procedimentos) desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Foco

Fonte: Elaboração própria.

Os instrumentos utilizados neste estudo, já abordados no Referencial Teórico, contemplam *Benchmarking*, Melhores Práticas, BPMN 2.0 e NBR ISO 10013.

Assim, nas seções 3.1 e 3.3 foram exploradas particularmente as ferramentas *Survey* e Grupo de foco.

3.1. Survey

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a coleta de dados ou informações acerca de características, ações ou opiniões de determinado grupo de indivíduos representantes da população-alvo estudada, por meio de uma ferramenta de pesquisa (TANUR, 1982 *apud* PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993).

Sua aplicação abrangente (FORZA, 2002) permite que o cenário a ser estudado seja explorado e que conclusões sejam inferidas sobre a amostra possibilitando

posteriormente uma vasta exposição sobre o fenômeno investigado (MIGUEL; HO, 2010).

Totten *et al.* (1999) defendem a eficiência desse método destacando que algumas questões de pesquisa só podem ser corretamente abordadas por meio da realização de *surveys* e um vasto número de questões são melhor respondidas quando este método é utilizado.

Neste estudo o levantamento *survey*, do tipo exploratória, foi utilizado para avaliar o atual estágio de uso dos processos de compras nas instituições envolvidas por meio do conhecimento do perfil dos compradores, sua percepção sobre o ambiente de compras e o grau de formalização das questões referentes ao uso do BPM nas organizações.

Para tal, considerando que uma das instituições selecionadas (IFES) para este estudo foi objeto de pesquisas recentes em temática de mesma natureza da deste trabalho, foram utilizadas como base para aplicação em outras instituições questões já validadas em estudos sucedidos há pouco, além de perguntas que abordam especificidades desta pesquisa.

Dessa forma, aproveitou-se aquilo que já foi produzido em levantamentos de mesma natureza e ampliou-se a diversidade de respondentes, o que contribuiu para o caráter genérico pretendido.

O questionário aplicado (APÊNDICE A) contou com questões adaptadas das pesquisas realizadas por Erivelton Guizzardi (GUIZZARDI, 2014) e Cristiano Fim (FIM, 2015), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo e respondidas por 45 compradores do IFES.

Novas perguntas (números 11, 12 e 13) foram acrescentadas ao questionário, a partir de assertivas levantadas durante a revisão bibliográfica, totalizando 13 questões. Objetivou-se com este acréscimo ampliar o conhecimento sobre o ambiente de compras e analisar a percepção dos compradores sobre a abordagem do gerenciamento de processos nas organizações.

Foram utilizadas perguntas fechadas para analisar o perfil dos servidores responsáveis pelas compras e o estágio de desenvolvimento da organização em relação aos seus processos de compras, além de questões abertas para avaliar o ambiente de atuação dos compradores.

Os instrumentos de coleta de dados que serviram de base para o questionário foram validados em seus estudos de origem por meio de testes piloto, o que serviu para identificar eventuais falhas e garantir sua operabilidade (GUIZZARDI, 2014; FIM, 2015).

O questionário foi disponibilizado eletronicamente aos respondentes juntamente com um *e-mail* explicativo destacando os objetivos do estudo. A facilidade de distribuição, o baixo custo e os ciclos de resposta mais rápidos (ANDREWS; NONNECKE; PREECE, 2003), dentre outros, levaram a escolha desta forma de disponibilização.

A aplicação da *survey* foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms*. O questionário foi encaminhado para 80 *e-mails* de compradores de 08 organizações públicas federais, tendo sido obtidas 27 respostas.

O questionário foi enviado para servidores que atuam na área de compras das seguintes instituições:

- a) Universidade Federal do Espírito Santo – UFES;
- b) Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes;
- c) Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região – PRT 17ª Região;
- d) Procuradoria da República no Espírito Santo – PR/ES;
- e) Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo – SR/PF-ES;
- f) Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Espírito Santo – SRTE/ES;
- g) Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região – TRT 17ª Região;
- h) Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo – TRE/ES.

Objetivou-se com o questionário traduzir o corpo teórico em domínio prático dos conhecimentos e opiniões dos respondentes. Foram utilizadas diferentes formas de análise para determinadas questões, a saber:

- a) Questões 1, 2, 3 e 5: agrupamento das respostas, com resultados apresentados sob a forma de frequências absolutas;
- b) Questão 4: método de análise de conteúdo (BARDIN, 2004), com codificação das respostas, categorização e regra de contagem de aparição de cada tema;
- c) Questão 8: média das respostas de tempo decorrido entre a abertura do processo de compras e a adjudicação ao fornecedor, em dias;
- d) Questões 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 13: apresentam como opções de respostas itens Likert, o que possibilitou a identificação da Escala Likert de acordo com a pontuação final obtida em cada item (LIKERT, 1932).

Quanto ao método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2004), a codificação é feita por meio do processo de agregação sistemática dos dados brutos em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo.

O critério de recorte na análise de conteúdo da pergunta 4 foi o tema. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar algo para o objeto analítico escolhido, sendo o tema uma regra de recorte bastante utilizada como unidade de registro para estudar respostas a questões abertas (BARDIN, 2004).

Para as questões 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 13, o uso da Escala Likert permitiu avaliar o nível de concordância dos respondentes com as afirmações propostas, propiciando também o levantamento de características dos setores de compras das instituições envolvidas.

3.2. Desenvolvimento de modelos

Quanto a análise, modelagem e otimização de processos genéricos de compras públicas, foi utilizada o *benchmarking* ao promover o cotejo de modelos existentes. Considerando os aspectos legais que delineiam a similitude na forma como as operações são realizadas nas organizações públicas brasileiras, estudar modelos já produzidos foi uma maneira de aproveitar o conhecimento gerado, otimizar tempo e demais recursos empregados.

Partindo-se de algo que foi analisado com maior ou menor minúcia pelas instituições responsáveis pelos processos modelados, pode-se concluir que a produção do modelo de referência se apoiou naquilo que já foi de alguma forma debatido nas organizações para chegarem aos seus próprios modelos.

A esse ponto, trazer para o meio científico dados emersos do meio profissional, implica em analisar técnicas que foram empregadas para dar suporte à análise de dados e à tomada de decisão nas organizações. Nesse contexto, não se pôde prescindir de um cuidado particular ao observar modelos que foram produzidos por pessoas eventualmente sem domínio da metodologia pertinente.

Das participantes da *Survey*, apenas o Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes possui seus processos de compras modelados e disponibilizados em seu *site* institucional. A Polícia Federal/ES está desenvolvendo seus modelos, mas estes ainda não foram homologados, motivo pelo qual houve negativa quanto à disponibilização para uso neste trabalho.

Assim, foram extraídos de sites institucionais modelos das seguintes instituições:

- a) Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes (ANEXO A);
- b) Procuradoria da República no Acre – MPF/AC (ANEXO B);
- c) Procuradoria da República em Santa Catarina – MPF/SC (ANEXO C);
- d) Procuradoria da República em Pernambuco – MPF/PE (ANEXO D);

e) Procuradoria da República na Paraíba – MPF/PA (ANEXO E).

Ademais, por meio contato telefônico e eletrônico, obteve-se modelos produzidos pela Procuradoria Geral do Trabalho – PGT (ANEXO F).

Nesta etapa foram consideradas as disposições da NBR ISO 10013 (ABNT, 2002), em especial quanto à forma de documentação, identificação de responsabilidades e autoridade, descrição de atividades e inclusão de alterações, dentre outros.

Nesse diapasão, a utilização do *benchmarking* acrescido das questões práticas trazidas pelo uso do BPMN 2.0 e do panorama apresentado no levantamento tipo *survey* permitiu a confecção de modelos genéricos aptos a serem levados para discussão na etapa seguinte.

3.3. Grupo de foco

A interação e o debate enriquecem qualquer pesquisa. Tem-se um grupo focal quando, sob a coordenação de um moderador, as discussões se concentram em um conjunto específico de temas, explorando pontos de vista, experiências, consensos e discordâncias (KITZINGER, 1994; REA; PARKER, 2002).

De acordo com Krueger e Casey (2000, *apud* SHARTS-HOPKO, 2001) os participantes de um grupo de foco devem ser pessoas “ricas de informação” e propensas a ter uma visão ampliada sobre o tema. Além disso, devem compartilhar dos mesmos interesses e experiências (REA; PARKER, 2002; LIAMPUTTONG, 2011).

Morgan (2010) ressalta que a interação é elemento essencial para a produção de dados de alta qualidade em uma discussão focada. Tal componente é, na visão de Sharts-Hopko (2001), estimulado entre os participantes quando esses percebem que são, de algum modo, semelhantes, o que torna o ambiente permissivo e menos sujeito a julgamentos. Por outro lado, preferivelmente, os participantes selecionados não devem ser pessoas que mantenham relações estreitas e contato regular, o que poderia inibir a partilha de percepções no ambiente de grupo.

Conseguir que o comportamento de cada indivíduo se torne estímulo para outro é, então, um fator importante para que um grupo de foco seja bem-sucedido. Essa tarefa é particularmente atribuída ao moderador, cabendo a ele criar um ambiente propício para que os diversos pontos de vista sejam trazidos à baila (REA; PARKER, 2002).

No que tange à quantidade adequada de participantes do grupo focal, alguns autores defendem que cabe ao pesquisador determinar o número conveniente de participantes (KRUEGER; CASEY, 2014), considerando a duração do grupo - entre uma e duas horas - e o tempo disponível para cada pessoa falar (DEBUS; NOVELLI, 2007), destacando que a seleção das pessoas certas é o fator mais relevante. Outros pesquisadores afirmam que o número satisfatório de pessoas no grupo é de seis a oito (LIAMPUTTONG; 2011) ou oito a doze (REA; PARKER, 2002)

Para aplicação deste método nesta pesquisa, foram convidados profissionais especialistas na área de compras públicas das instituições listadas no item 3.1, para os quais o questionário inicial da pesquisa já havia sido encaminhado.

Por meio de contato telefônico com representantes das instituições, obteve-se uma ideia da estrutura de compras (setores/quantidade de servidores) de cada uma. Observou-se que apenas duas das instituições selecionadas possuem número de servidores atuando na área em estudo muito superior às demais (UFES e IFES), em especial pela forma administrativa adotada.

Assim, optou-se por convidar todos os coordenadores dos setores relacionados a compras em cada uma das instituições, além de servidores que atuam na área e se mostraram interessados na temática da pesquisa e disponíveis para participar. O objetivo foi obter, ao final um número de oito a doze participantes (REA; PARKER, 2002), sendo pelo menos 1 de cada uma das instituições, o que foi reforçado por meio de convites via telefone e por meio eletrônico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa são expostos nesta seção considerando os objetivos específicos definidos no estudo e a sequência cronológica de execução do trabalho, conforme abaixo. Retomou-se, quando necessário, conceitos atinentes à metodologia e ao levantamento teórico realizado.

- i. Avaliação do atual estágio de uso dos processos de compras nas Organizações Públicas Federais foco da pesquisa.
- ii. Análise e modelagem de processos genéricos de compras públicas.
- iii. Otimização e validação dos modelos desenvolvidos.
- iv. Manuais de procedimentos.

4.1. Avaliação do atual estágio de uso dos processos de compras nas Organizações Públicas Federais foco da pesquisa

Considerando o objetivo da *survey* exploratória de obter uma visão inicial sobre o ambiente de realização da pesquisa, nessa primeira etapa foi utilizada a coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre o ambiente ao qual pertencem, sendo possível captar o perfil de compradores e a visão que a maior parte do grupo tem sobre o ambiente de compras.

As 27 respostas obtidas, oriundas de compradores de 07 organizações públicas federais, trouxeram à baila a percepção dos respondentes sobre as compras públicas federais.

Os dados sobre o perfil dos servidores que atuam na área de compras foram obtidos por meio de três questões fechadas (1 a 3), conforme questionário utilizado (Apêndice A). Nas Tabelas 1, 2 e 3, após o agrupamento das respostas, são apresentados os resultados sob a forma de frequências absolutas.

Tabela 1. Tempo de trabalho na área de compras.

Tempo de trabalho com compras públicas	Quantidade
Menos de um ano.	2
De um a menos de dois anos.	6
De dois a menos de cinco anos.	8
Cinco anos ou mais.	11

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2. Quantidade de cursos realizados na área de compras.

Cursos de capacitação na área de compras públicas	Quantidade
Não realizou nenhum curso.	2
De 1 a 3 cursos.	11
De 4 a 10 cursos.	9
Mais de 10 cursos.	5

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados desta etapa indicaram a predominância de compradores com mais de dois anos (19) de experiência no setor de compras públicas, sendo que a maior parte deles (22) realizou no máximo dez cursos de capacitação (Tabela 1).

Não obstante a pouca experiência de atuação da área de compras, tanto em relação ao tempo de trabalho, quanto à quantidade de cursos de capacitação realizados, observou-se que apenas um respondente trabalha exclusivamente com Dispensa e Inexigibilidade, e apenas um respondente trabalha exclusivamente com Pregão. Todos os demais trabalham com pelo menos duas das modalidades de compra indicadas no questionário.

Tabela 3. Modalidades de Compra de atuação.

Modalidades de Compra com que trabalha	Quantidade
Dispensa Inexigibilidade	23
Pregão	25
Tomada de Preços	7
Concorrência	13
Registro de Preços	20
Adesão à ata de registro de preços	21
Convite	1

Fonte: Elaboração própria

A modalidade assinalada pela maioria dos respondentes é o Pregão, sendo esta indicada por 25 dos 27 compradores que responderam à pesquisa (Tabela 3).

Considerando a possibilidade de, na questão 3, o respondente acrescentar outra modalidade/forma de contratação com a qual trabalhe, apenas um respondente indicou outra forma, o Regime Diferenciado de Contratações -RDC.

Quanto às capacitações, destaca-se que apenas cinco respondentes indicaram ter realizado mais de 10 cursos na área de compras, todos os demais (22), realizaram número inferior a 10. Tendo em vista a diversidade de modalidades de compras, a complexidade e peculiaridades de cada uma, as quais exigem grande conhecimento sobre a própria legislação, e os sistemas empregados para operacionalizar as aquisições, a realização de capacitações de maneira periódica é fundamental.

Ressalta-se que um dos benefícios da adoção de um modelo de referência é a maior facilidade no treinamento de pessoas, o que possibilita a internalização de conhecimentos e promove a tomada de decisões com maior nível de consciência.

Para analisar o ambiente de compras foram obtidos dados por meio da questão aberta 4 e das questões fechadas de 5 a 13.

No caso da questão 4, que diz respeito às medidas ou mudanças que deveriam ser adotadas para facilitar a realização das compras, as respostas foram analisadas, estudadas e organizadas segundo o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2004), efetuando-se a estruturação dos dados a partir de categorias temáticas oriundas da frequência de respostas (Tabela 4).

Tendo em vista a grande variedade de medidas apontadas, utilizou-se a frequência mínima de três referências como critério de seleção para que uma categoria fosse apresentada na tabela, obtendo-se um total de 06 categorias.

Tabela 4. Medidas para facilitar a realização de compras públicas

Tema	Medidas	Frequência
Legislação	Revisão dos instrumentos legais que disciplinam as contratações públicas.	06
Planejamento	Melhoria das atividades de planejamento de compras, incluindo elaboração de cronogramas.	04
Processos Internos	Padronização de processos internos.	04
Elaboração de Termos de Referência e Editais	Padronização dos termos de referência, dos editais e dos itens a serem adquiridos.	04
Compras compartilhadas	Maior utilização de compras compartilhadas.	03
Aprovação Jurídica	Diminuição de prazos para emissão de pareceres jurídicos.	03

Fonte: Elaboração própria.

A revisão dos instrumentos legais que tratam das compras públicas foi o tema que apareceu com maior frequência nas respostas, incluindo-se nessa categoria a necessidade de atualização da Lei n. 8.666/1993 e de unificação dos demais diplomas legais que disciplinam as contratações.

As atividades de planejamento das compras, que influenciam diretamente no volume de processos e ações necessárias para realizar as aquisições; a necessidade de padronização de processos internos, simplificando e dando maior agilidade aos trâmites processuais; e a padronização dos termos de referência, dos editais e dos itens a serem adquiridos foram temas também apontados pelos respondentes.

Ademais, a necessidade de fazer uso das aquisições compartilhadas também foi citada. A aquisição compartilhada é uma importante ferramenta de redução dos

preços, aumento de qualidade, escolha racionalizada, redução de custos, praticidade, dentre outros, incentivando a concorrência e tornando propícia a cooperação entre os compradores (HUFF-ROUSSELLE, 2012).

Quanto à análise dos atos dos processos de compras pela assessoria jurídica da Administração, de acordo com o que preceitua o parágrafo único do art. 38 da Lei n. 8.666/1993, o TCU já assentou entendimento no sentido de que as minutas de editais, de contratos e de termos aditivos, inclusive nas contratações por dispensa ou inexigibilidade de licitação, necessariamente, devem ser submetidas a exame prévio e aprovação pelo setor jurídico do órgão ou entidade (BRASIL, 2008).

A diminuição do tempo empregado para aprovação jurídica foi apontada por alguns respondentes como mudança que facilitaria a realização das compras. Ressalta-se que a frequência de respostas registrada para esse tema tem origem em pessoas da mesma organização, o que demonstra indícios de que esse é um gargalo no processo dessa instituição em particular.

Na questão 5, que indaga sobre a existência de algum documento interno, norma ou manual de instruções em que haja a definição da forma de execução das diferentes modalidades de processos de compras nos setores em que os respondentes atuam, a maior parte das pessoas (22) indicou a ausência de tal documento. Apenas 5 afirmaram a existência de documento com o referido fim em seus setores, sendo esses respondentes de três instituições diferentes.

O apontamento de que poucas são as instituições que possuem um manual que define a forma de execução de seus processos de compras, verificado também durante o período de pesquisa para a fase de produção dos modelos desse trabalho, se fortalece com a análise das respostas a essa questão.

Importante destacar a divergência de respostas entre servidores das mesmas instituições, o que possibilita o entendimento de que se há, de fato, norma ou manual de instruções nessas organizações, tal documento não é conhecido e utilizado por todos.

Para apoiar a análise das questões 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 13, expõe-se no Apêndice A gráficos com indicação das frequências absolutas de respostas. Os resultados das respostas foram abordados quantitativamente por meio da adoção da Escala Likert de cinco pontos, como opções de resposta para as questões elaboradas, como sugerido por Dalmoro e Vieira (2014).

Observa-se que o valor de escala Likert 1 representou a total discordância com a afirmativa apresentada e o valor 5 representou a total concordância.

Para as questões 9, 10, 11 e 12 foi emitido maior grau de concordância pelos respondentes (valores entre 4 e 5). Tais afirmativas buscavam avaliar o grau de formalização das questões referentes ao uso do BPM nas organizações, bem como a importância atribuída aos processos internos e ao planejamento de compras.

O alto grau de concordância em questões como as de número 9 e 10, que tratam da padronização e clareza das etapas de execução dos processos nas organizações dos respondentes, foi de encontro ao respondido na questão aberta 4, quando tais temas (padronização e melhoria de processos internos) foram apontados como áreas de mudanças necessárias para facilitar a realização de compras.

Tal entendimento é fortalecido quando analisada a questão 6, que também abordou o conhecimento dos executores sobre as etapas dos processos de compras. A escala obtida na questão 6 foi 3,7, sendo representada em frequência absoluta pela concordância de 19 dos 27 respondentes.

Parece haver indícios de que há considerável grau de conhecimento sobre as etapas de execução dos processos de compras, que aparentemente foram considerados como “padronizados” pelos respondentes sob a perspectiva de que há um rito legal a ser seguido e cada instituição, pela própria prática, instituiu a forma habitual de fazê-lo.

Apesar disso, não restou claro que há de fato qualquer tipo de formalização do que é tido como “padronização” pelos respondentes. Reporta-se novamente à análise da questão 5, que indagou sobre a existência de algum documento interno, norma

ou manual de instruções com definição da forma de execução das diferentes modalidades de processos de compras nos setores em que os respondentes atuam, sendo identificada a ausência de tal documento.

Não obstante tal constatação, observa-se na questão 13, a relevância dada a formalização das atividades, sendo que 20 dos 27 respondentes concordaram com a afirmativa que atribuiu ao procedimento formal o alcance mais eficiente dos resultados.

Quanto à questão 7, que contempla afirmativa atinente a presença de exigências desnecessárias no processo licitatório, a escala Likert obtida foi 3. Tais exigências elevam os custos de execução gerados pelo modo de operação adotado, aumentam o retrabalho e impactam, por exemplo, no tempo gasto para efetivar a transação.

A questão 8 foi analisada a partir da média das respostas de tempo decorrido entre a abertura do processo de compras e a adjudicação ao fornecedor, em dias (Tabela 5).

Tabela 5. Tempo de execução do processo de compra.

Forma de contratação	Tempo (dias)
Inexigibilidade	25
Dispensa	20
Pregão Eletrônico	73
Concorrência	97

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que algumas das atividades dos processos são de caráter essencial para a execução do processo e, evidentemente, devem ser contabilizadas no tempo de execução, enquanto outras apresentam certa imprevisibilidade de execução/ocorrência por dependerem das circunstâncias encontradas durante a transação.

Fim (2015) exemplifica tal situação com a atividade referente ao recebimento do pedido de impugnação, que será necessária apenas se alguma empresa licitante emitir o pedido de impugnação, caso contrário a atividade não será realizada.

O autor destaca que essa condição de imprevisibilidade de execução que acompanha as atividades dos processos de compras reforça a dificuldade de mensurar o valor total do custo de um processo futuro, para o qual não se conhece quais das atividades relativas serão necessárias (FIM, 2015).

Na mesma linha, o questionamento sobre o tempo decorrido entre a abertura do processo de compras e a adjudicação ao fornecedor, formulado na questão 8, incorre nessa dificuldade.

Optou-se por manter na questão apenas as quatro formas de aquisição que já constavam no instrumento de coleta de dados que serviu de base para o questionário (FIM, 2015), de forma que fosse possível comparar as informações obtidas nos dois levantamentos.

Registra-se que apenas para a modalidade Pregão houve diferença superior a dois dias entre o tempo apontado nesta pesquisa e o intervalo obtido no estudo base. Nas demais formas de contratação a média de tempo foi muito próxima.

A maior média de tempo decorrido entre a abertura do processo de compras e a adjudicação ao fornecedor obtida para a modalidade Pregão pode ser justificada a partir de diferentes pontos de vista. Os distintos tipos de aquisições realizadas por cada uma das instituições envolvidas, que atuam em áreas diferentes da esfera pública, a quantidade de servidores que trabalham diretamente com a modalidade pregão, a estrutura administrativa de cada uma que possivelmente contribui para que certas atividades sejam executadas com maior ou menor agilidade, são algumas das possibilidades.

4.2. Análise e modelagem de processos genéricos de compras públicas

A consecução do objetivo específico traçado quanto a análise e modelagem de processos apoia-se na segunda etapa do Ciclo Unificado de Gestão do BPM proposto por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), já explorado no referencial teórico desta pesquisa.

Sob a perspectiva do *benchmarking* de processo, foram confrontados métodos e práticas de gestão de processos, objetivando melhorar tais práticas (LUU; KIM; HUYNH, 2008).

Os modelos analisados encontram-se no Anexo A desta pesquisa. A utilização de modelos emersos do meio profissional, trazendo-os para a esfera científica, reforçou a necessidade de verificar eventuais lacunas de compreensão e/ou “vícios” advindos da prática.

Ademais, para a análise dos modelos existentes e confecção de novos modelos, foram observadas também as leis, normas e instruções normativas que regulamentam os processos de compras públicas em âmbito federal. Insta ressaltar que tais diretrizes não explicam o processo, o “rito” como um todo, e nem o seu passo a passo de forma detalhada para cada instituição.

Quanto ao cotejo dos papéis funcionais presentes em cada um dos processos examinados, destaca-se que a comparação foi realizada na medida em que se observava a quem eram atribuídas atividades semelhantes.

Optou-se pelo emprego do *software Microsoft Visio 2013* para modelagem dos processos, em especial por essa ferramenta dispor de suporte para a notação gráfica e padrões de simbologia prontos para uso.

O *software* escolhido permite a criação de diagramas de diferentes tipos (organogramas, fluxogramas, modelagem de dados, cartazes) para o ambiente Windows. Aliada a essa característica está a facilidade de desenho e de ajuste nos fluxos e a possibilidade de agregar informações às atividades (notas, documentos,

etc). Outros *softwares* poderiam também executar esta função com mesma utilidade, entre eles: Bizagi, Aris, Intalio, OnBase.

O método de diagramação selecionado para a modelagem dos novos processos foi a especificação *Business Process Model and Notation 2.0* (BPMN 2.0). A notação é bastante intuitiva, o que permite a compreensão dos processos até mesmo por não especialistas.

Especial atenção foi dada ao fato de que os modelos produzidos precisariam ser de simples compreensão por uma gama de formações, além de fundamentados em uma perspectiva funcional, ou seja, com foco nas atividades envolvidas.

Tais características foram essenciais para permitir a discussão dos modelos em grupo focal formado por especialistas em compras (e não em processos), assim como a produção final de modelos genéricos prontos para serem adotados/adaptados em razão de sua compreensibilidade e nível de abstração.

A partir da análise dos modelos existentes, 06 modelos de processos de compras públicas foram gerados e encontram-se no Apêndice B desta pesquisa, a saber:

- a) Detalhar e autorizar necessidade de compra;
- b) Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade;
- c) Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de preços, Concorrência, Pregão presencial ou eletrônico);
- d) Adquirir por Adesão à ata de registro de preços (Órgão não participante);
- e) Adquirir por registro de preços (Órgão gerenciador ou participante);
- f) Adquirir diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica.

Dentre os padrões relevantes para a diagramação dos processos em BPMN 2.0, atentou-se para a inclusão de cabeçalhos, raias dispostas horizontalmente com indicação de papéis funcionais, nomes de processos e atividades iniciados com verbos no infinitivo (para denotar a ação), linhas de sequência desenhadas de

maneira ortogonal (verticais ou horizontais) e presença de, pelo menos, 1 evento inicial (“gatilho”) e 1 evento final.

4.3. Otimização e validação dos modelos desenvolvidos

Muito embora as atividades de análise, modelagem e otimização sejam executadas de forma simultânea, pois há um constante pensar sobre o processo, destaca-se a abordagem de otimização nesta pesquisa a partir do momento em que os modelos genéricos produzidos foram levados para discussão em grupo focal.

Todos os coordenadores dos setores de compras das 08 instituições para as quais foram encaminhados os formulários eletrônicos da primeira etapa da pesquisa (*survey*) foram convidados a participar do grupo de foco. Também foram convidados servidores dessas organizações que atuam ou atuaram na área de compras e se mostraram interessados na temática deste trabalho. O convite foi encaminhado para 57 servidores, sendo 22 do Ifes, 13 da UFES e 22 das demais instituições (PRT 17ª Região, PR/ES, SR/PF-ES, SRTE/ES, TRT 17ª Região e TRE/ES).

Ressalta-se, novamente, que a UFES e o Ifes possuem estrutura de compras com número superior de setores/compradores que as demais instituições, até mesmo pelo volume de aquisições realizado anualmente. Considerando que muitos desses servidores atuam fora da cidade de Vitória/ES, local de realização da reunião do grupo focal, o que dificultaria suas participações, optou-se por convidar a todos dessas organizações, com a perspectiva de ter ao menos um representante de cada uma no evento.

O grupo de foco foi realizado no dia 14 de dezembro de 2016, com participação de 09 pessoas. Compareceram 03 servidores do Ifes, 01 servidor da PRT 17ª Região, 02 servidores da PR/ES, 02 servidoras da SRTE/ES, e ainda 01 servidor da Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo, tendo em vista que atualmente a referida instituição desenvolve projeto de modelagem de seus processos e, tomando conhecimento do evento, demonstrou interesse em participar.

A reunião teve início com uma explanação sobre a pesquisa em curso, destacando-se os objetivos traçados e a forma de confecção dos modelos que seriam apresentados. Ressaltou-se particularmente o objetivo do grupo focal e o anseio de que as discussões promovidas na etapa possibilitassem alterações para enriquecer os modelos desenvolvidos, com o nível de detalhamento necessário, mantendo-se a ideia de que o produto final seria algo genérico.

A sala utilizada foi preparada com a fixação nas paredes de uma cópia (em grande formato) do diagrama de cada processo. Sobre estas impressões foram feitas anotações, acertos e comentários com o uso de canetas coloridas e blocos de papel adesivo. Embora simples, tal forma de exposição se mostrou eficiente/eficaz e facilitou a discussão em grupo (Figura 5).

Figura 5. Grupo de Foco.



Fonte: Elaboração própria

Assim, o grupo de foco dirigiu-se ao primeiro dos 06 processos modelados, (Detalhar e autorizar necessidade de compra), sendo apresentados no decorrer da análise desse diagrama os elementos essenciais do BPMN 2.0, de forma a nivelar

entre os participantes tal entendimento. Nesse momento, foram destacados, dentre outros, os seguintes elementos (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014):

- a) Objetos de Fluxo - eventos, atividades, *gateways* (portais de dispersão ou junção);
- b) Dados - objetos, entradas, saídas, armazenamento, propriedades;
- c) Objetos de Conexão - fluxo de sequência, fluxo de mensagem, associação, associação de dados;
- d) Raias - raias e piscinas;
- e) Artefatos - usados para informação adicional, como agrupamentos e anotações de texto.

Os participantes foram alertados de que os diagramas em análise seriam complementados com anotações textuais sob a forma de manuais de procedimentos. Assim, determinadas observações, apesar de não constarem no diagrama, poderiam ser inseridas no manual, de maneira que suas contribuições iriam além da proposta de alteração do diagrama.

A seguinte dinâmica foi adotada para a análise dos diagramas:

- O diagrama do processo era apresentado, seguindo o fluxo proposto e cada atividade presente;
- Analisava-se a atribuição de responsabilidades, atentando-se para a expressão do papel funcional de forma genérica em cada raia, bem como para o atendimento de requisitos legais quanto a separação de funções;
- Os participantes tiravam dúvidas sobre os aspectos relacionados à notação (BPMN) durante toda a análise;
- Os participantes tiravam dúvidas sobre a sequência de atividades ou faziam sugestões de melhorias, atendendo-se para evitar retrabalho e atividades desnecessárias;

- As contribuições e as alterações eram anotadas, discutindo-se a viabilidade de alteração do diagrama ou a inserção das observações no manual de procedimentos;
- As propostas eram discutidas até se chegar a melhor forma consensual.

Para evitar a dispersão por parte dos participantes e o prolongamento desnecessário da reunião, os processos não foram remodelados durante o grupo de foco. Todas as alterações foram realizadas *a posteriori*, resultando nos modelos que se encontram no Apêndice C desta pesquisa

4.4. Manual de procedimentos

Difícilmente um diagrama isolado será suficiente para se entender um processo. A documentação complementar, com detalhamento de execução e outras informações, se torna ainda mais relevante na medida em se pretende que o processo modelado seja um modelo de referência.

Partindo-se da ideia de que muitas organizações possuem processos similares, e de que um dos principais objetivos de um modelo de referência é agilizar o desenho de modelos mais específicos, a construção de manuais de procedimentos exige cautela.

Um modelo de referência serve como ferramenta para simplificar a resolução de problemas, além de permitir que os usuários tenham um grau de confiança de que o processo foi iniciado com uma base sólida (O'LEARY e RICHARDSON, 2012). Tal característica, no entanto, não pode implicar em falta de flexibilidade ou inadaptabilidade do manual.

Necessário é que, tanto os diagramas desenvolvidos, quanto o manual que os acompanha, sejam flexíveis, visto que processos mudam facilmente e cada mudança implica em redocumentar todas as possíveis alterações na base documental.

A partir das discussões realizadas no grupo focal e da análise dos diagramas elaborados, foi confeccionado um manual de procedimentos. Tal documento encontra-se no Apêndice C desta pesquisa.

Observa-se que o manual possibilita àqueles que o utilizarem inserir informações específicas nos campos próprios, adaptando o documento a realidade de cada instituição.

Buscou-se não se ater a micro detalhes, tendo em vista que excesso de pormenores poderia enrijecer os modelos. Os processos são definidos com o detalhamento mínimo necessário à perfeita execução, eliminando-se variáveis desnecessárias e muitas exceções.

Optou-se por incluir para cada atividade os campos “Objetivo”, “Responsável”, “Entradas”, “Descrição das tarefas”, “Saídas” e “Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares”.

Ainda que para o modelo de referência não tenha sido necessário preencher todos os campos com novas informações em todas as atividades, a ideia de preservar cada campo no manual é oportunizar a inserção de dados durante a adaptação para modelos específicos, seguindo diretrizes da ISO 9000.

Ademais, a inclusão de tais campos segue orientação da ISO 10013, que disciplina que esses aspectos sejam considerados como aplicáveis quando da descrição das atividades.

5. CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

5.1. Objetivos da pesquisa e resultados gerais

Esta pesquisa teve por objetivo propor um modelo de referência para processos de compras de Organizações Públicas Federais. Para tal, fez-se uso da abordagem do BPM (*Business Process Management*), visualizando-o como habilitador de melhorias de processos na gestão pública.

Foi possível verificar o perfil do grupo de compradores das instituições foco da pesquisa, além de sua percepção sobre a relevância que a formalização das questões referentes ao uso do BPM possui atualmente.

Ademais, o apontamento de fatores como a falta de planejamento e a ausência de padronização de processos internos nas organizações, como responsáveis pelo insucesso ou atraso na realização das aquisições, ressaltou como parte das mudanças institucionais necessárias passa pela otimização dos processos e pelo uso do BPM.

À luz dos conceitos e abordagens do referencial teórico deste estudo foi possível alcançar o objetivo específico de analisar, modelar e otimizar processos genéricos de compras públicas, a partir de *benchmarking* com Organizações Públicas.

Observou-se a partir da comparação de modelos existentes, emersos do meio profissional, a real necessidade de produzir modelos com amparo científico, inclusive sanando “vícios” advindos da prática.

O emprego da metodologia do grupo de foco permitiu expor a profissionais que atuam na área de compras os modelos de processos produzidos nesta pesquisa, explicitando os motivos pelos quais optou-se por uma ou outra forma de representação nos diagramas. O grupo focal proporcionou a discussão sobre cada um dos desenhos, a reunião de sugestões de alterações e a validação dos diagramas, atingindo assim mais um dos propósitos deste estudo.

5.2. Contribuição desta pesquisa

O modelo de referência elaborado, contemplando diferentes processos de compras públicas, concretiza um instrumento genérico capaz de ser adaptado para a realidade de diferentes organizações e servir como ponto de partida para a elaboração de modelos específicos.

O manual de procedimentos produzido é uma das principais contribuições deste trabalho na medida em que traz um detalhamento mínimo necessário à perfeita execução de diversas atividades, bem como permite a fácil inserção de informações específicas que traduzam as peculiaridades de cada instituição.

Assim, considerando os resultados obtidos a partir das diversas técnicas e estratégias de pesquisa combinadas, em especial a confecção de diagramas e manual de procedimentos, infere-se que o objetivo geral almejado foi alcançado e que as lições aprendidas apontam formas de abrandar problemas recorrentes e comuns das áreas responsáveis por compras nas organizações públicas federais.

5.3. Sugestões para trabalhos futuros

Muitas são as possibilidades de estudo quando estão reunidos temas atinentes às compras públicas e ao gerenciamento de processos. Partindo-se das contribuições apresentadas, as seguintes sugestões podem ser feitas:

- aprofundamento sobre os processos de planejamento das compras públicas, com eventual proposta de intervenção capaz de mitigar ineficiências nessa área;
- ampliação do número de organizações públicas federais participantes em pesquisa similar, tanto em etapas como desenvolvimento da *survey* quanto na discussão em grupo focal, o que permitiria a complementação do estudo ora realizado, além de apontar novos rumos às conclusões elencadas;

- implantação do modelo de referência desenvolvido. Efetivar a implantação dos processos já analisados, modelados, otimizados e validados permitirá o apontamento de falhas e a possibilidade de corrigi-las. A aplicação dos modelos de processos de compras elaborados levantará discussões capazes de enriquecê-los e torná-los mais completos.

6. REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT ISO 10013:2002. **Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9000:2015. **Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.

AMARAL *et al.* Improvement of radiology services based on the process management approach. **European Journal of Radiology**, v.78, p. 377-383, 2011.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; SPJELKAVIK, I. Benchmarking applications in public sector principal-agent relationships. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, p. 723 – 741, 2008.

ANDREWS, D.; NONNECKE, B; PREECE, J. Electronic Survey Methodology: A Case Study in Reaching Hard-to-Involve Internet Users. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 16, n. 2, p. 185–210, 2003.

ANDREWS, R.; BOYNE, G. A. Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. **Public Administration Review**, v. 70, n. 3, p. 443-454, 2010.

ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R.J. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success. **Business Process Management Journal**, v. 17, p. 127-146, 2011.

ANTUNES, A. S.; CUNHA, P. R.; BARATA, J. MUVE IT: reduce the friction in business processes. **Business Process Management Journal**, v. 20, p. 571-597, 2014.

ANTUNES, P.; MOURÃO, HERNÂNI. Resilient Business Process Management: Framework and services. **Expert Systems with Applications**,v. 38, p.1241-1254, 2011.

ARLBJORN, J. S.; FREYTAG, P.V. Public procurement vs private purchasing: is there any foundation for comparing and learning across the sectors? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 3, p. 203-220, 2012.

ARROWSMITH, S. *et al.* **Public procurement regulation: An Introduction**. The EU Asia Inter University Network for Teaching and Research in Public Procurement Regulation, p. 01-32, 2011. Disponível em: <<https://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/eupublicprocurementlawintroduction.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

ASCHHOFF, B.; SOFKA, W. Innovation on Demand - Can public procurement drive market success of innovations? **Research Policy**, v. 38, p. 1235-1247, 2009.

BAJARI, P., LEWIS G. Procurement Contracting with Time Incentives: Theory and Evidence. **Quarterly Journal of Economics**, v. 126, p. 1173-1211, 2011.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implantação prática. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**. 19ª edição. São Paulo: Malheiros, p. 518-553, 2005.

BERTELS, H.M.; KOEN, P.A.; ELSUM, I. Business Models Outside the Core: lessons learned from success and failure. **Research-Technology Management**, v. 2, 2015.

BLAUBERGER, M.; KRÄMER, R.U. European Competition vs. Global Competitiveness Transferring EU Rules on State Aid and Public Procurement Beyond Europe. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 13, p. 171-186, 2013.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 04 mai. 2015.

BRASIL. **Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 04 mai. 2015.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 04 mai. 2015.

BRASIL. **Lei n.º 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm>. Acesso em: 04 mai. 2015.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manuais de Normas e Procedimentos**. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/manuais-de-normas-e-procedimentos>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. **Portaria Interministerial CGU/MF/MP 507/2011**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/portaria-interministerial-no-507-de-24-de-novembro-de-2011/view>>. Acesso em: 19 mai. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4ª edição. Brasília, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 3909/2008**. Segunda Câmara. Relator: Augusto Sherman. Brasília, 30 set. 2008. Disponível em <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11*/NUMACORDAO%3A3909/DTRELEVANCIA%20desc%2C%20NUMACORDAOINT%20desc/false/18>. Acesso em 08 fev 2017.

BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of Multimethod Research**. Sage, Thousand Oaks, 2006.

BROWNING, T. R.; FRICKE, E.; NEGELE, H. Key Concepts in Modeling Product Development Processes. **Systems Engineering**, v. 9, p.104-128, 2006.

CANADIAN INTERNATIONAL TRADE TRIBUNAL. Disponível em: <http://www.citt-tcce.gc.ca/en>. Acesso em: 31 mar. 2016.

CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: an introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, p. 124–134, 2012.

CHOGUILL, C. L. The research design matrix: a tool for development planning research studies. **Habitat International**, v. 29, p. 615-626, 2005.

CHOONG, K. K. Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 535-574, 2013.

COGGAN, A. *et al.* Factors that influence transaction costs in development offsets: Who bears what and why? **Ecological Economics**, v. 88, p. 222-231, 2013.

COSTANTINO, N. *et al.* Balancing the additional costs of purchasing and the vendor set dimension to reduce public procurement costs. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.18, p. 189-198, 2012.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

DEBUS, M.; NOVELLI, P. **The Handbook for Excellence in Focus Group Research**. Washington, 2007. Disponível em: < [http://www.globalhealthcommunication.org/tool_docs/60/handbook_for_excellence_in_focus_group_research\(full_text\).pdf](http://www.globalhealthcommunication.org/tool_docs/60/handbook_for_excellence_in_focus_group_research(full_text).pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DELPACHITRA, S.; BEAL, D. Process benchmarking: an application to lending products. **Benchmarking: An International Journal**, v.9, p. 409-420, 2002.

DIJKMAN, R.; LA ROSA, M.; REIJERS, H.A. Managing Large Collections of Business Process Models - Current Techniques and Challenges. **Computers in Industry**, v.63, p. 91-97, 2012.

EUROPEAN COMMISSION. **Legal rules and implementation**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/rules-implementation/index_en.htm>. Acesso em: 09 mai. 2016.

FALAGARIO, M. *et al.* Using a DEA-cross efficiency approach in public procurement tenders. **European Journal of Operational Research**, v. 218, p. 523-529, 2012.

FEDERAL ACQUISITION REGULATION. **FAR**. Disponível em: <<https://www.acquisition.gov/?q=browsefar>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

FETTKE, P.; LOOS, P. Classification of reference models: a methodology and its application. **Information Systems and E-Business Management**, v. 1, p. 35-53, 2003.

FETTKE, P.; LOOS, P. **Business & Information Systems Engineering**, v.6, p. 347-358, 2010.

FIM, C. **Proposta de método para mensuração e avaliação dos custos de transação sobre compras públicas**, 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

FIM, C.; BALDAM, R.L. Measurement and evaluation of transaction costs on public procurement. **Business and Management Review**, v.4, n.10, p. 23-35, 2015.

FISHER, E.; CORBALÁN, S. Fair trade and European public procurement: legal principles and governance dynamics. **Social Enterprise Journal**, v. 9, p.11-27, 2013.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GERRING, J.; THOMAS, C.W. Quantitative and qualitative: a question of comparability. **International Encyclopedia of Political Science**, Sage, 2011.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E. M.; KUMAR, N. Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 519-543, 2006.

GLAVAN, L. M. Understanding process performance measurement systems. **Business Systems Research**, v. 2, n. 2, p. 25-38, 2011.

GUIZZARDI, E. **Criação e implantação de estrutura de trabalho para melhorias de curto prazo em ambientes de compras públicas**, 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

HAWKINS, T. G.; GRAVIER, M. J.; POWLEY, E. H. Public versus private sector procurement ethics and strategy: what each sector can learn from the other. **Journal of Business Ethics**, v. 103, p. 567-586, 2011.

HENNING, T. F. P. *et al.* The development of a benchmarking tool for monitoring progress towards sustainable transportation in New Zealand. **Transport Policy**, v. 18, p. 480–488, 2011.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, p. 619 -661, 2010.

HUANG, H. *et al.* Analyzing auction and bargaining mechanism design in e-procurement with supply quality risk. **Operations Research Letters**, v. 41, p. 403-409, 2013.

HUFF-ROUSSELLE, M. The logical underpinnings and benefits of pooled pharmaceutical procurement: A pragmatic role for our public institutions? **Social Science & Medicine**, Philadelphia, v. 75, n. 9, p. 1572-1580, 2012.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <<http://ifes.edu.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2015.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS. **A guide to the Business Analysis Body of Knowledge**, 2006. Disponível em: <<http://www.iiba.org/>>. Acesso em: 30 set. 2015.

JOHANNSEN, F.; LEIST, S. Wand and Weber's Decomposition Model in the Context of Business Process Modeling. **Business & Information Systems Engineering**, v.5, p. 271-286, 2012.

KAJANUS, M. *et al.* Business model design: new tools for business systems innovation. **Scandinavian Journal of Forest Research**, v. 29, p.603–614, 2014.

KRUEGER, R.; CASEY; M. A. **Focus groups**: a practical guide for applied research. 5. ed. Londres: Sage, 2014. cap. 4, p. 63-83.

KOUZMIN, A. *et al.* Benchmarking and performance measurement in public sectors Towards learning for agency effectiveness. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 2, p. 121-144, 1999.

LAWTHER, W. C.; MARTIN, L. L.; Innovative practices in public procurement partnerships: The case of the United States. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 11, p. 212–220, 2005.

LIAMPUTTONG, P. Focus group methodology: introduction and history. In: _____. **Focus group methodology: Principles and practice**. Londres: Sage Publications Ltd, 2011. cap. 1, p. 1-14.

LO STORTO, C. Benchmarking Website Performance in the Public Sector: A Non Parametric Approach. **Journal of Computers**, v. 9, n. 3, 2014.

LUU, V.T.; KIM, S.Y.; HUYNH, T.A. Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. **International Journal of Project Management**, v. 26, p.758-769, 2008.

MANZOOR, A. A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future. **SAGE Open**. October-December, p.1-5, 2014.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 8ª edição. Niterói: Impetus, p. 370-373, 2014.

MARQUES, Felipe Silveira. **Compras Públicas no Brasil e EUA: análise da concorrência segundo o paradigma estrutura-conduta-desempenho**. Brasília: ESAF, 2005.

MARTÍNEZ *et. al.* BPMN MUSIM: Approach to improve the domain expert's efficiency in business processes modeling for the generation of specific software applications. **Expert Systems with Applications**, v. 41, p.1864–1874, 2014.

MATOOK, S.; INDULSKA, M. Improving the quality of process reference models: A quality function deployment-based approach. **Decision Support Systems**, v. 47, p. 60–71, 2009.

MCCANN, L. Transaction costs and environmental policy design. **Ecological Economics**, v. 88, p. 253-262, 2013.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Levantamento tipo *survey*. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 73-128, 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Painel de Compras do Governo Federal**. Brasília. Disponível em: <http://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Painel%20de%20Compras.qvw&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MOREIRA, H.C.; MORAIS, J.M. Compras Governamentais: Políticas e Procedimentos na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, Estados Unidos e Brasil. Disponível em: <http://www.cepal.org/pt-br/publicaciones/4830-compras-governamentais-politicas-e-procedimentos-na-organizacao-mundial-de>. Acesso em: 06 abr. 2016.

MORGAN, D.L. Reconsidering the Role of Interaction in Analyzing and Reporting Focus Groups. **Qualitative Health Research**, v. 20, p.718 –722, 2010.

MUEHLEN, M. Z.; INDULSKA, M. Modeling languages for business processes and business rules: A representational analysis. **Information Systems**, v. 35, p. 379-390, 2010.

MUKHOPADHYAY, B. Evaluating Public Procurement. **Review of Market Integration**, v. 3, p. 21–68, 2011.

NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; BECKER, J. Business process management capabilities in local governments: a multi-method study. **Government Information Quarterly**, v. 30, p. 217-225, 2013.

OFEI-MENSAH, A.; BENNETT, J. Transaction costs of alternative greenhouse gas policies in the Australian transport energy sector. **Ecological Economics**, v. 88, p. 214-221, 2013.

O'LEARY, P.; RICHARDSON, I. Process reference model construction: implementing an evolutionary multi-method research approach. **IET Software**, v. 6, n. 5, p. 423-430, 2012.

OSBORNE, S. P; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service - Dominant Approach. **American Review of Public Administration**, v. 43, p.135-158, 2012.

PARKER, D; HARTLEY, K. Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of UK defence. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 9, p. 97-108, 2003.

PENIDE, T. *et. al.*, Innovative process engineering: a generic model of the innovation process. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 26, p. 183-200, 2013.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, p. 75-105, 1993.

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA. Disponível em: <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html>. Acesso em: 30 mar. 2016.

PYON, C. U.; WOOB, J. Y.; PARK, S.C. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 3267–3279, 2011.

PYON, C.U.; LEE, M.J.; PARK, S.C. Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 8227–8238, 2009.

REA, L.; PARKER, R. **Metodologia da Pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

RECKER, J. Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN. **Business Process Management Journal**, v.16, p.181-201, 2010.

RINALDI, M.; MONTANARI, R.; BOTTANI, E. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation. **Business Process Management Journal**, v. 21, p. 419-462, 2015.

ROHLOFF, M. Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. **Information Systems and E-Business Management**, v. 9, p.383-403, 2011.

RONNBACK, A. Quality in the public procurement process. **The TQM Journal**, v.24, p. 447-460, 2012.

ROSEMANN, M.; VAN DER AALST, W.M.P. A configurable reference modelling language. **Information Systems**, v. 32, p. 1-23, 2007.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios 2013**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 15 abril 2016.

SHARTS-HOPKO, N.C. Focus Group Methodology: When and Why? **Journal of the Association of Nurses in Aids Care**, v. 12, n. 4, p. 89-91, 2001.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 48-60, 2013.

SLÁVIK, S.; BEDNÁR, R. Analysis of Business Models. **Journal of Competitiveness**, v. 6, p. 19-40, 2014.

SMIRNOV, S. *et al.* Business process model abstraction: a definition, catalog, and survey. **Distributed and Parallel Databases**, v. 30, p. 63-99, 2012.

SOLAIMANI, S.; BOUWMAN, H. A framework for the alignment of business model and business processes. **Business Process Management Journal**, v. 18, p. 655-679, 2012.

SPAGNOLO, G. Reputation, competition, and entry in procurement. **International Journal of Industrial Organization**. V. 30, p. 291-296, 2012.

TADELIS, S. Public procurement design: lessons from the private sector. **International Journal of Industrial Organization**, v. 30, p. 297-302, 2012.

TEUTEBERG, F. *et al.*, Semantic process benchmarking to improve process performance. **Benchmarking: An International Journal**, v.20, p. 484-511, 2013.

THAI, K. V. International public procurement: concepts and practices. **International handbook of public procurement**. Florida: Taylor & Francis Group, p. 291-305, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TOTTEN, V.Y. *et al.* Survey Research Methodology: Designing the Survey Instrument. **Air Medical Journal**, p. 26-34, 1999.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v.30, p.125–134, 2010.

TURETKEN, O.; DEMIRORS, O. Plural: A decentralized business process modeling method. **Information & Management**, v. 48, p. 235-247, 2011.

UTTAM, K; LE LANN ROOS, C. Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 403-416, 2015.

VAN HELDEN, G. J.; TILLEMA, SANDRA. In search of a benchmarking theory for the public sector. **Financial Accountability & Management**, 21(3), 2005.

VAN NUFFEL, D.; DE BACKER, M. Multi-abstraction layered business process modeling. **Computers in Industry**, v. 63, p. 131-147, 2012.

VÖLKNER, P.; WERNERS, B. A decision support system for business process planning. **European Journal of Operational Research**, v. 125, p. 633-647, 2000.

WANG, H. J.; WU, H. Supporting process design for e-business via an integrated process repositor. **Information Technology and Management**, v.12, p. 97-109, 2011.

WILLIAMSON, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Nova York: The Free Press, 1985.

7. APÊNDICES

7.1. Apêndice A: Questionário para Aplicação de Survey

01. Há quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha com compras públicas (anos completos)?

- () Menos de um ano.
- () De um a menos de dois anos.
- () De dois a menos de cinco anos.
- () Mais de cinco anos. Quantos? _____

02. Quantos cursos de capacitação na área de compras públicas o (a) senhor (a), já fez?

- () Não fiz nenhum ainda
- () Fiz de 1 a 3 cursos
- () Fiz de 4 a 10 cursos
- () Fiz mais de 10 cursos

03. Com que tipos de modalidade de compras o (a) senhor (a) trabalha? Indique mais de uma opção, se necessário.

- () Dispensa e inexigibilidade de licitação
- () Pregões
- () Tomada de preços
- () Concorrência
- () Adesão a ata de registro de preços
- () Registro de preço
- () Outro(s). Qual(is)? _____

04. Quais medidas ou mudanças deveriam ser adotadas para facilitar a realização das compras?

05. Existe algum documento interno, norma ou manual de instruções que define a execução das diferentes modalidades de processos de compras no seu setor? (SKRINJAR; TRKMAN, 2013).

() Sim

() Não

Se Sim, qual (is)? _____

06. As etapas dos processos de compras executadas no seu setor são satisfatoriamente conhecidas pelos executores, inclusive as implicações que trazem consigo (AKERLOF, 1970; WILLIAMSON, 1985).

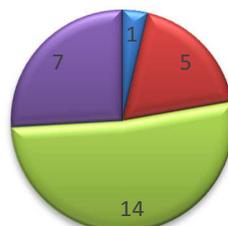
Escala Likert: **3,7**



Discordo totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo totalmente

07. Existe a presença de excesso de exigências desnecessárias nos processos de compras (COLLINS, FABOZZI, 1991).

Escala Likert: **3,0**



Nunca
 Raramente
 De vez em quando
 Muitas vezes
 Sempre

08. Em condições normais, qual é o tempo decorrido entre a abertura do processo de compras e a adjudicação ao fornecedor, medido em dias, para cada uma das modalidades listadas abaixo (KAPLAN, ANDERSON, 2004):

Inexigibilidade de Licitação: **25**

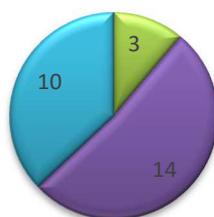
Dispensa de Licitação: **20**

Pregão Eletrônico: **73**

Concorrência: **97**

09. As etapas de execução dos processos de compras são definidas com clareza no seu setor (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

Escala Likert: **4,3**



■ Nunca ■ Raramente ■ De vez em quando ■ Muitas vezes ■ Sempre

10. Os processos de compras são executados de forma padronizada (ATESCI *et al*, 2010).

Escala Likert: **4,3**



■ Nunca ■ Raramente ■ De vez em quando ■ Muitas vezes ■ Sempre

11. O resultado do processo não depende exclusivamente de como cada estágio é executado, mas, também, de sua estruturação e do alinhamento com o objetivo global da compra (MUKHOPADHYAY, 2011).

Escala Likert: **4,1**



■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Indiferente ■ Concordo ■ Concordo totalmente

12. Repensar os processos internos e avaliar o seu desempenho, seja introduzindo inovações ou realizando modificações - o que pode ser representado por novas legislações ou tecnologias -, é uma alternativa para aumentar a eficiência no setor público (RINALDI; MONTANARI; BOTTANI, 2015).

Escala Likert: **4,3**



■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Indiferente ■ Concordo ■ Concordo totalmente

13. Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um procedimento formal (ABNT, 2005).

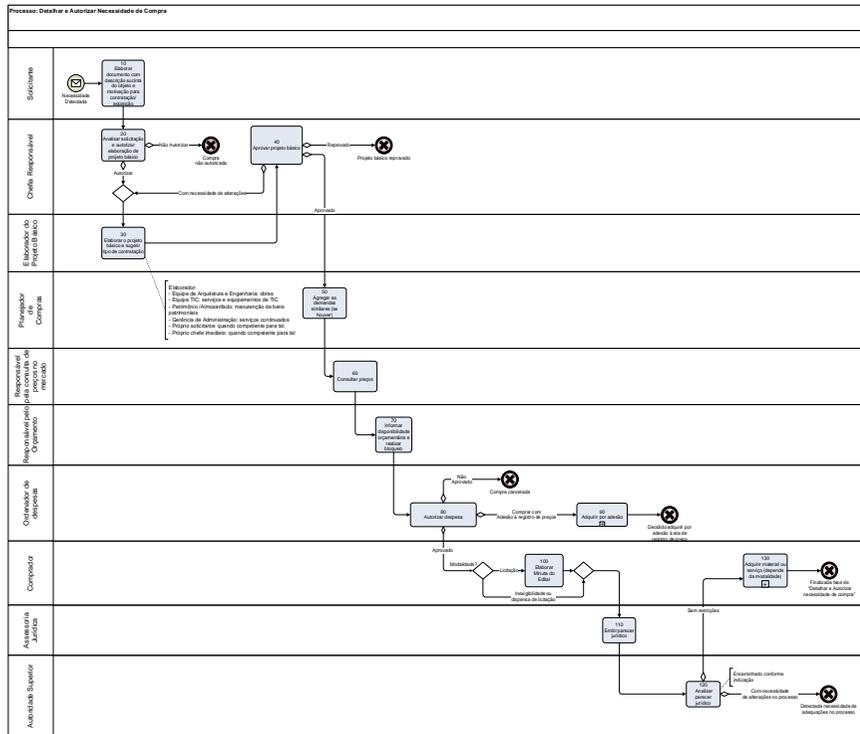
Escala Likert: **3,9**



■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Indiferente ■ Concorde ■ Concorde totalmente

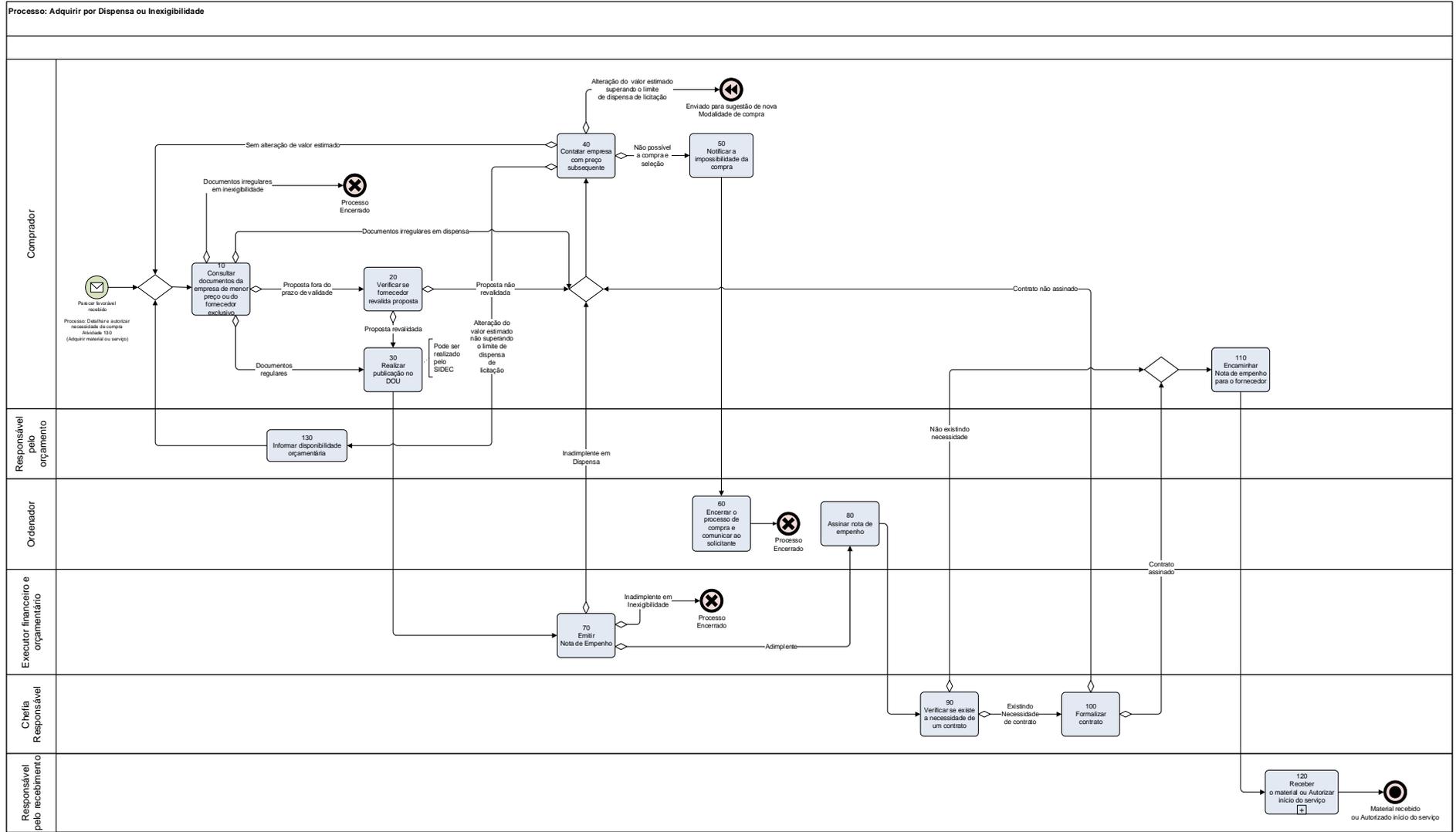
7.2. Apêndice B: Modelos de Processos de compras produzidos antes do Grupo Focal²

7.2.1. Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra

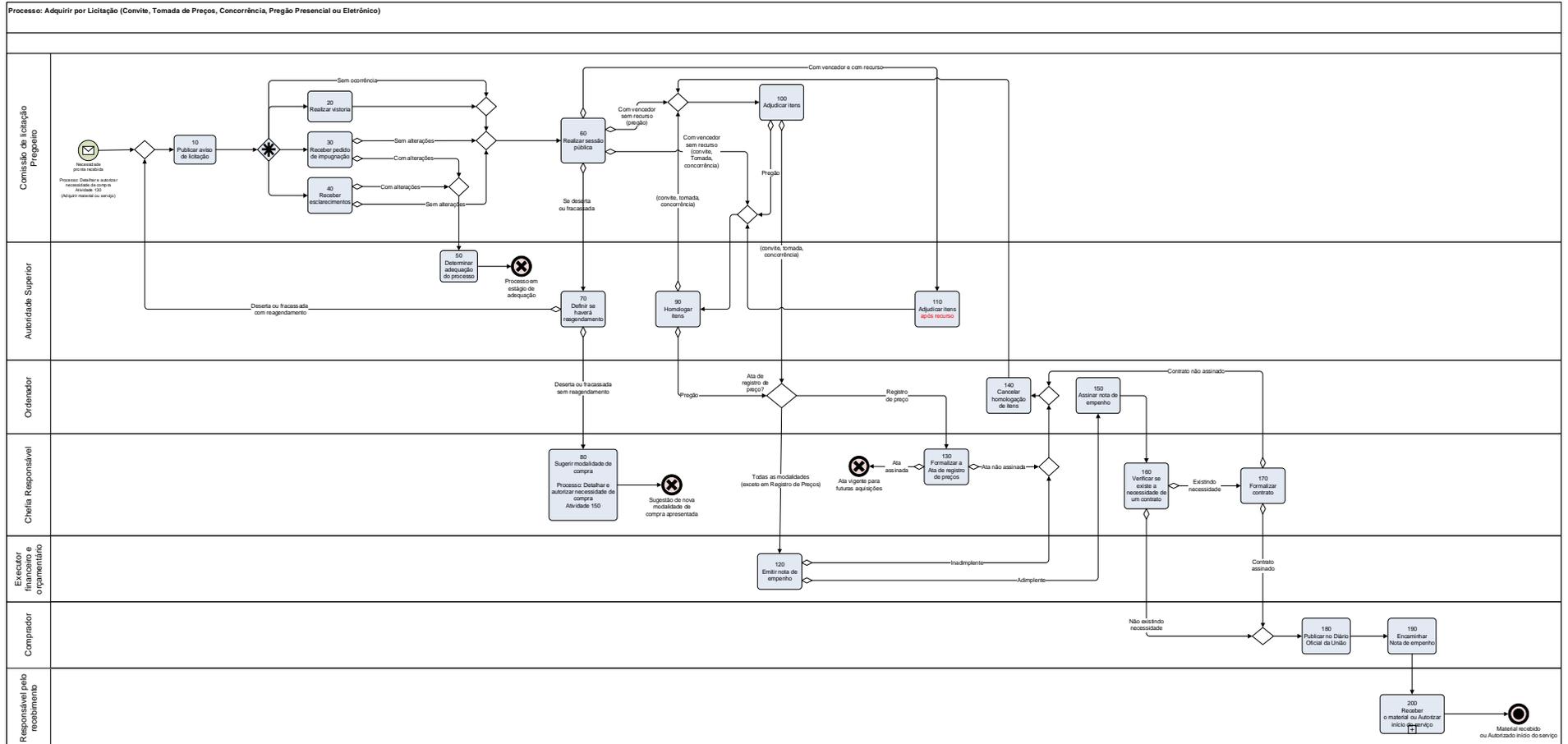


² Os modelos produzidos podem ser melhor visualizados em formato digital por meio de consulta ao acervo digital da Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo.

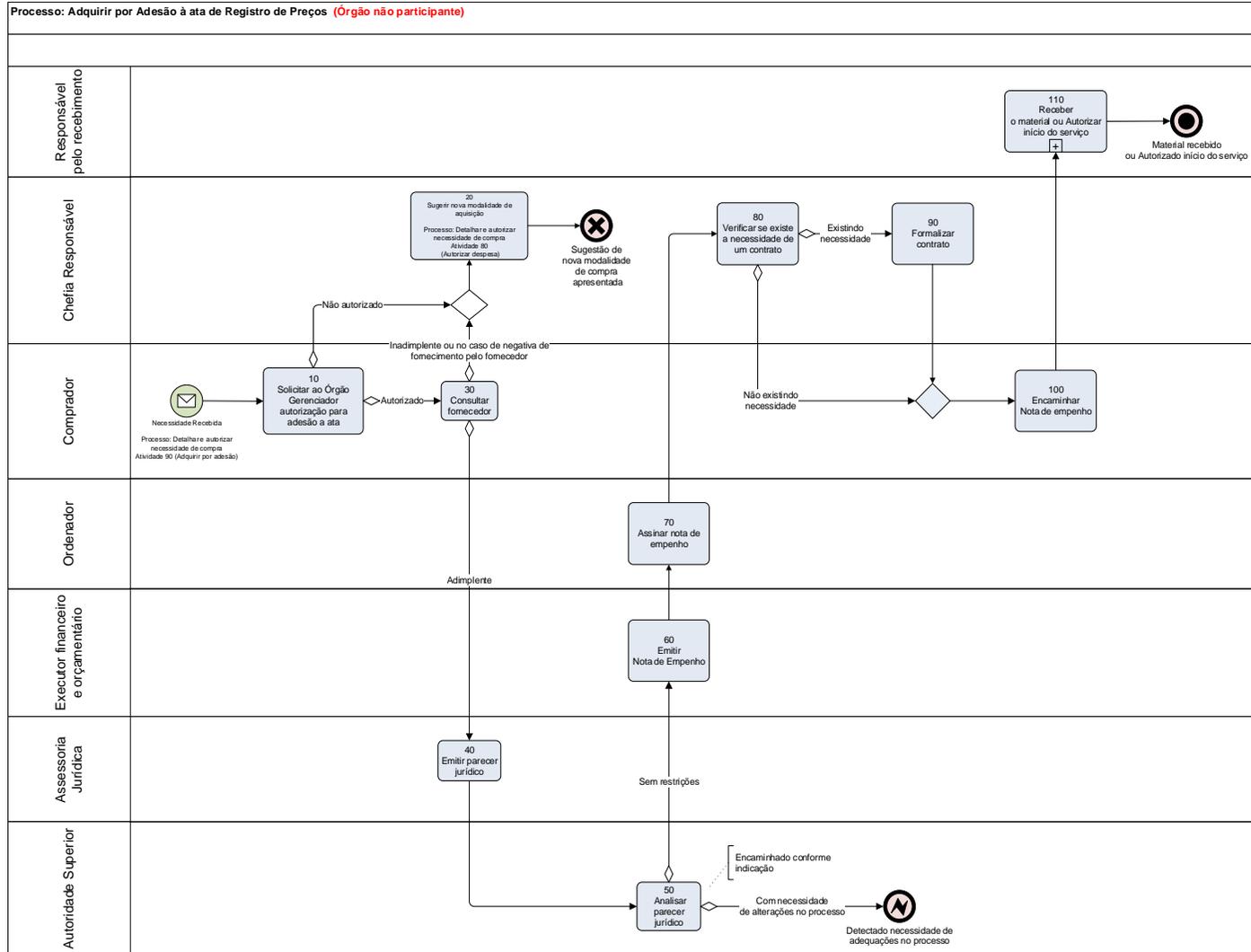
7.2.2. Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade



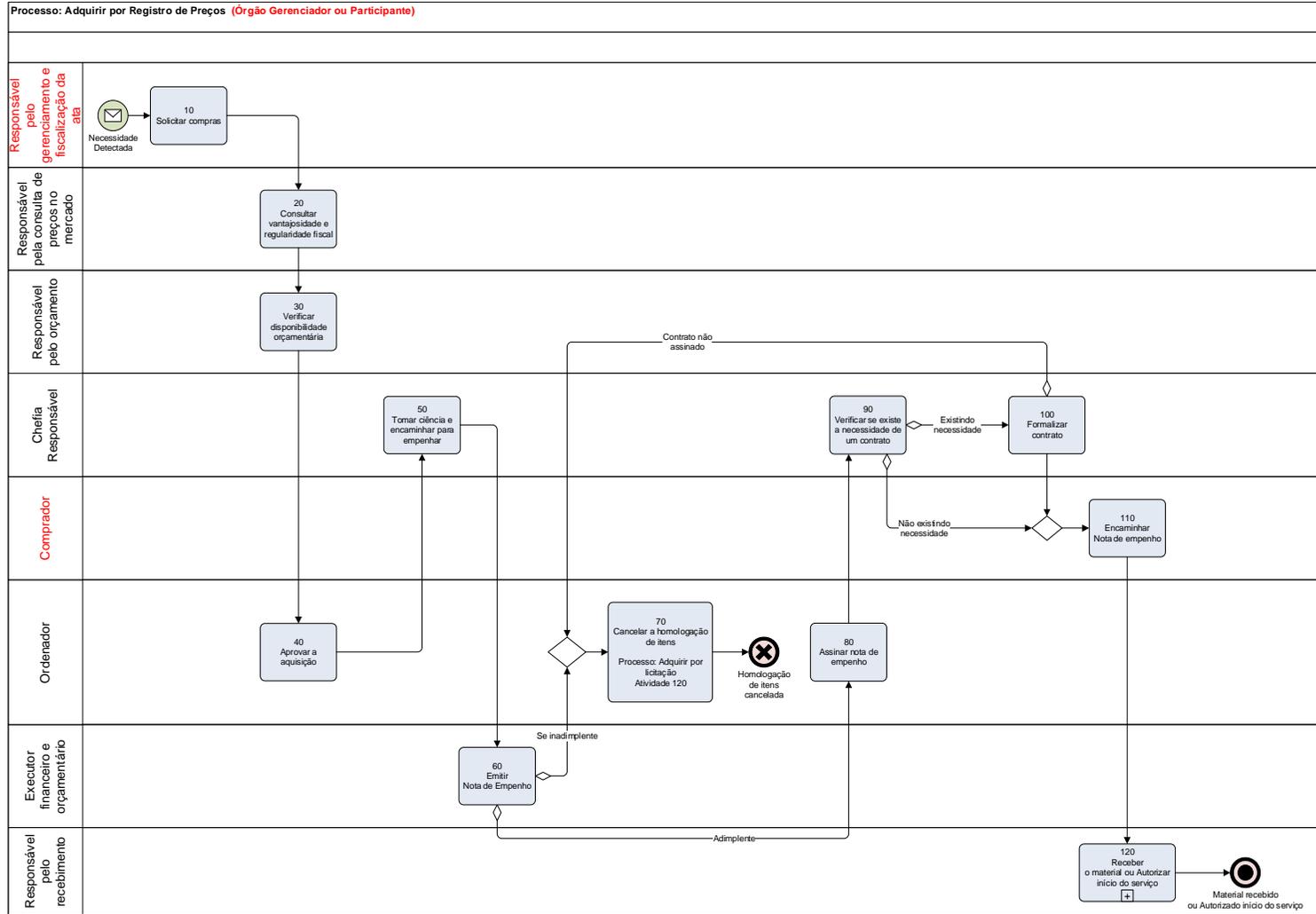
7.2.3. Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)



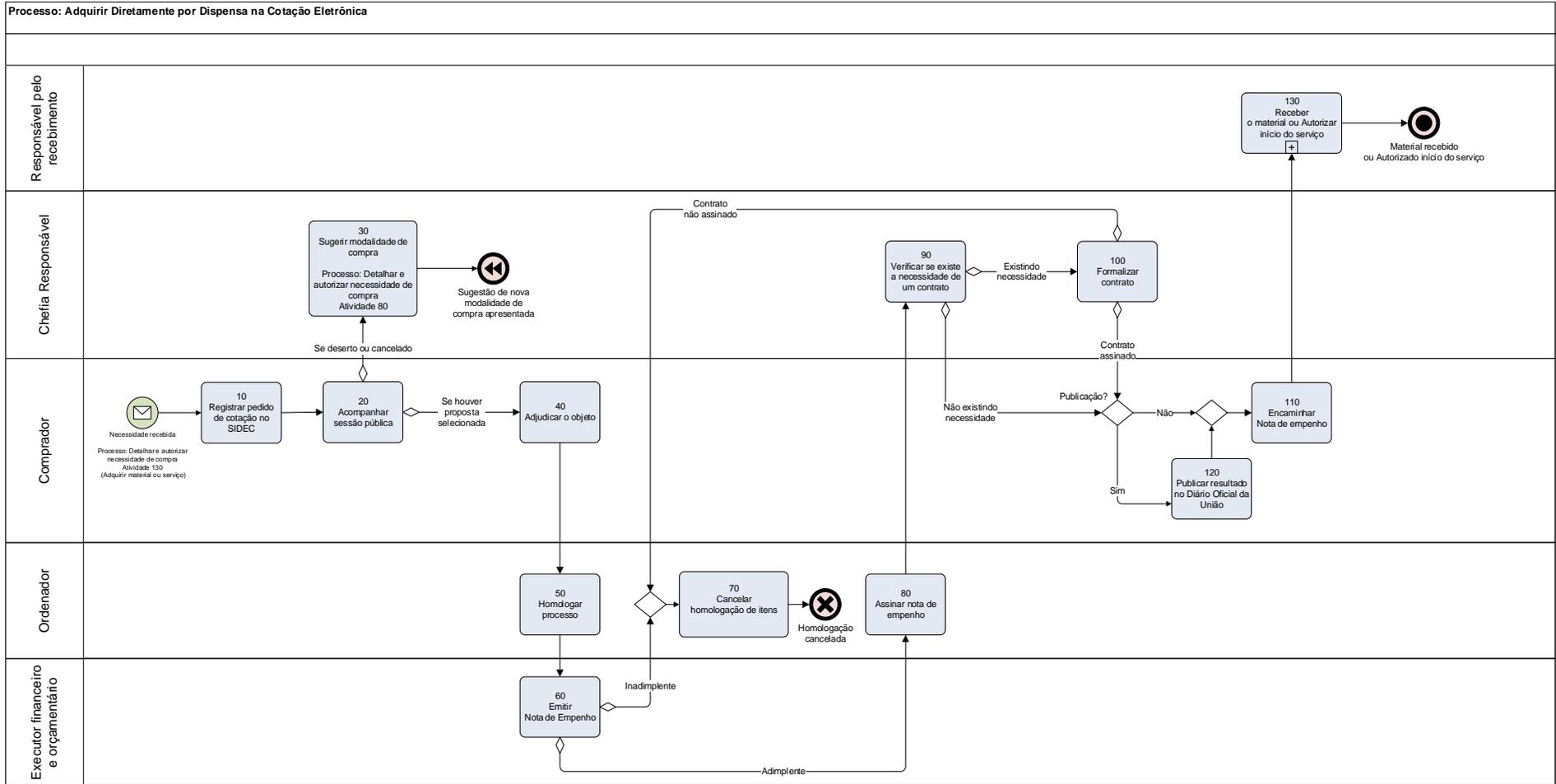
7.2.4. Adquirir por Adesão à ata de Registro de Preços (Órgão não participante)



7.2.5. Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)



7.2.6. Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica



7.3. Apêndice C: Manual de Procedimentos³

MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

Autora: Renata Avancini Tonini

Data: 16/02/2017

Revisão: 21

³ Os diagramas apresentados neste Manual podem ser melhor visualizados em formato digital por meio de consulta ao acervo digital da Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 112	

Sumário

OBJETIVO GERAL.....	116
ESCOPO GERAL.....	116
PARTICIPANTES DA MODELAGEM DESTES PROCESSOS.....	116
CONCEITOS UTILIZADOS NESTE MANUAL.....	118
REFERÊNCIAS.....	120
1. PROCESSO: DETALHAR E AUTORIZAR NECESSIDADE DE COMPRA	123
1.1. 10 ELABORAR DOCUMENTO COM DESCRIÇÃO SUCINTA DO OBJETO E MOTIVAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO/AQUISIÇÃO.....	124
1.2. 20 ANALISAR SOLICITAÇÃO.....	125
1.3. 30 AUTORIZAR ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA...	126
1.4. 40 ELABORAR O PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA E SUGERIR TIPO DE CONTRATAÇÃO.....	127
1.5. 50 APROVAR PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA	128
1.6. 60 AGREGAR AS DEMANDAS SIMILARES (SE HOVER)	129
1.7. 70 CONSULTAR PREÇOS	130
1.8. 80 INFORMAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA E REALIZAR BLOQUEIO.	131
1.9. 90 AUTORIZAR DESPESA	132
1.10. 100 ELABORAR MINUTA DO EDITAL.....	133
1.11. 110 ADQUIRIR POR ADESÃO	134
1.12. 120 EMITIR PARECER JURÍDICO	135
1.13. 130 ANALISAR PARECER JURÍDICO	136
1.14. 140 ADQUIRIR MATERIAL OU SERVIÇO (DEPENDE DA MODALIDADE)	137

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 113	

2. PROCESSO: ADQUIRIR POR DISPENSA OU INEXIGIBILIDADE 138

2.1.	10 CONSULTAR DOCUMENTOS DA EMPRESA DE MENOR PREÇO OU DO FORNECEDOR EXCLUSIVO.....	139
2.2.	20 VERIFICAR SE FORNECEDOR REVALIDA PROPOSTA.....	140
2.3.	30 REALIZAR PUBLICAÇÃO NO DOU.	141
2.4.	40 CONTATAR EMPRESA COM PREÇO SUBSEQUENTE.	142
2.5.	50 ENCERRAR O PROCESSO DE COMPRA E COMUNICAR AO SOLICITANTE.	143
2.6.	60 INFORMAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.	144
2.7.	70 EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	145
2.8.	80 ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	146
2.9.	90 FORMALIZAR CONTRATO.....	147
2.10.	100 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO PARA O FORNECEDOR	148
2.11.	110 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	149

3. PROCESSO: ADQUIRIR POR LICITAÇÃO (CONVITE, TOMADA DE PREÇO, CONCORRÊNCIA, PREGÃO PRESENCIAL OU ELETRÔNICO)..... 150

3.1.	10 PUBLICAR AVISO DE LICITAÇÃO.....	151
3.2.	20 REALIZAR VISTORIA.....	152
3.3.	30 RECEBER PEDIDO DE IMPUGNAÇÃO	153
3.4.	40 RECEBER PEDIDO DE ESCLARECIMENTOS.....	154
3.5.	50 DETERMINAR ADEQUAÇÃO DO PROCESSO	155
3.6.	60 REALIZAR SESSÃO PÚBLICA	156
3.7.	70 DEFINIR SE HAVERÁ REAGENDAMENTO	157
3.8.	80 SUGERIR MODALIDADE DE COMPRA	158

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 114	

3.9.	90	ADJUDICAR ITENS (APÓS RECURSO, EM CASO DE PREGÃO, OU CASO DE CONVITE, TOMADA, CONCORRÊNCIA)	159
3.10.	100	ADJUDICAR ITENS	160
3.11.	110	HOMOLOGAR ITENS.....	161
3.12.	120	FORMAR CADASTRO DE RESERVA	162
3.13.	130	PUBLICAR RESULTADO	163
3.14.	140	EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	164
3.15.	150	FORMALIZAR A ATA DE REGISTRO DE PREÇOS	165
3.16.	160	CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS	166
3.17.	170	ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	167
3.18.	180	FORMALIZAR CONTRATO	168
3.19.	190	ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....	169
3.20.	200	RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	170

4. PROCESSO: ADQUIRIR POR ADESÃO À ATA DE REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO NÃO PARTICIPANTE) 171

4.1.	10	SOLICITAR AO ÓRGÃO GERENCIADOR AUTORIZAÇÃO PARA ADESÃO A ATA. 172	
4.2.	20	SUGERIR NOVA MODALIDADE DE AQUISIÇÃO.	173
4.3.	30	CONSULTAR FORNECEDOR	174
4.4.	40	EMITIR PARECER JURÍDICO	175
4.5.	50	ANALISAR PARECER JURÍDICO	176
4.6.	60	EMITIR NOTA DE EMPENHO.....	177
4.7.	70	ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....	178
4.8.	80	FORMALIZAR CONTRATO.....	179
4.9.	90	ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....	180
4.10.	100	RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO	181

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 115	

5. PROCESSO: ADQUIRIR POR REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO GERENCIADOR OU PARTICIPANTE)..... 182

- 5.1. 10 SOLICITAR COMPRAS.....183
- 5.2. 20 CONSULTAR VANTAJOSIDADE E REGULARIDADE FISCAL184
- 5.3. 30 VERIFICAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.....185
- 5.4. 40 APROVAR A AQUISIÇÃO.....186
- 5.5. 50 EMITIR NOTA DE EMPENHO.....187
- 5.6. 60 CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS.....188
- 5.7. 70 ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....189
- 5.8. 80 FORMALIZAR CONTRATO.....190
- 5.9. 90 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO PARA O FORNECEDOR.191
- 5.10. 100 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO.192

6. PROCESSO: ADQUIRIR DIRETAMENTE POR DISPENSA NA COTAÇÃO ELETRÔNICA 193

- 6.1. 10 REGISTRAR PEDIDO DE COTAÇÃO NO SIDEC.195
- 6.2. 20 ACOMPANHAR SESSÃO PÚBLICA.196
- 6.3. 30 SUGERIR MODALIDADE DE COMPRA197
- 6.4. 40 ADJUDICAR O OBJETO.198
- 6.5. 50 HOMOLOGAR PROCESSO.199
- 6.6. 60 EMITIR NOTA DE EMPENHO.....200
- 6.7. 70 CANCELAR HOMOLOGAÇÃO DE ITENS.....201
- 6.8. 80 ASSINAR NOTA DE EMPENHO.....202
- 6.9. 90 FORMALIZAR CONTRATO.....203
- 6.10. 100 ENCAMINHAR NOTA DE EMPENHO.....204
- 6.11. 110 RECEBER O MATERIAL OU AUTORIZAR INÍCIO DO SERVIÇO.205

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 116	

Objetivo Geral

Disciplinar e padronizar rotinas de trabalho por meio de documentação detalhada dos seguintes processos de compras:

- a) Detalhar e autorizar necessidade de compra;
- b) Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade;
- c) Adquirir por Licitação (Convite, tomada de preços, concorrência, pregão presencial ou eletrônico);
- d) Adquirir por Adesão à ata de registro de preços (Órgão não participante);
- e) Adquirir por registro de preços (Órgão gerenciador ou participante);
- f) Adquirir diretamente por Dispensa na cotação eletrônica.

Escopo Geral

Aquisição de quaisquer bens, serviços ou obras de organizações públicas federais.

Participantes da Modelagem destes Processos

Célio Lopes Rozado

Giseli Uceli Maxwell

José Augusto Sava

Juliana Carasso

Paulo Rafael Borges de Oliveira

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 117	

Priscila Alves

Renata Avancini Tonini

Roquemar de Lima Baldam

Sival Roque Torezani

Vinicius Cavatti Cancelieri

Wayata Arrivabene

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 118	

Conceitos utilizados neste manual¹

BPM (*Business Process Management*): é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização.

Atividade: todo trabalho que é realizado em uma organização. Pode ser um processo, subprocesso, tarefa, etc. Normalmente é aquilo que se deseja controlar.

Processo: um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas (produtos). Usualmente possui característica de repetitividade.

Subprocesso: é um processo embutido em outro processo, ou seja, é um tipo de atividade, uma subdivisão de processo, que ainda pode ser subdividido em atividades de menor nível.

Tarefa: é uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo. Normalmente executada por uma só pessoa (ou recurso), numa única estação de trabalho.

¹ BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implantação prática. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 119	

Modelagem de processo: atividade que objetiva criar modelos de processo.

Modelo: é uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade, num dado contexto.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 120	

Referências

Leis

8.666/93 – Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

10.520/02 – Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Leis Complementares

123/06 – Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

101/00 – Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

Decretos

3.555/00 – Aprova o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

5.450/05 – Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 121	

5.504/05 – 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.

2.271/97 – Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

7.892/2013 – Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

6.204/07 – Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas de bens, serviços e obras, no âmbito da administração pública federal.

3.722/01 – Regulamenta o artigo 34 da lei 8.666/93 e dispõe sobre o sistema de cadastramento unificado de fornecedores – SICAF.

Instruções Normativas

IN nº 02/2008 – Ministério do Planejamento – Contratação de Serviços - dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

IN nº 04/2008 – Serviços de Tecnologia da Informação – Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS	Nº:	FOLHA: 122	

IN MARE – GM n 05/95 – Estabelece procedimentos, implantação e operacionalização do sistema SICAF.

Portarias

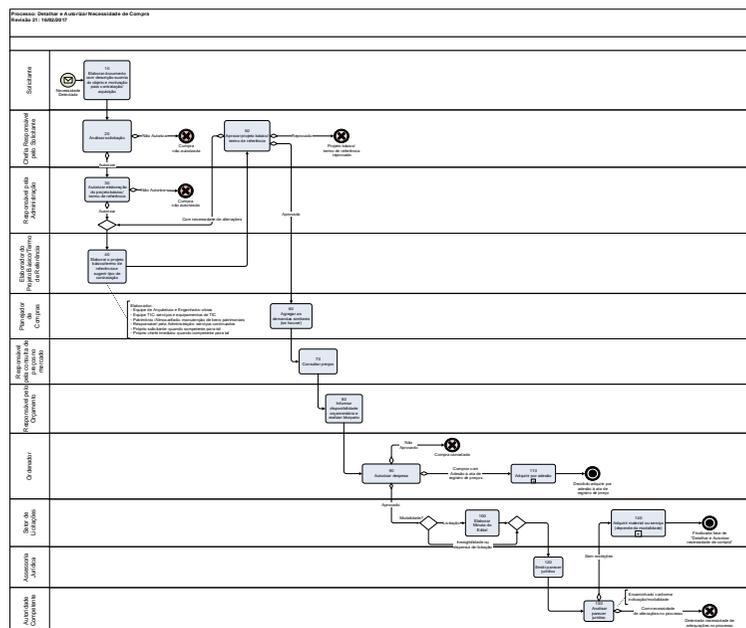
306/2001 – Instruções gerais e procedimentos para utilização do sistema de cotação eletrônica de preços.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra		Nº:	FOLHA: 123

1. PROCESSO: DETALHAR E AUTORIZAR NECESSIDADE DE COMPRA

Objetivo: obter documentação detalhada, com aprovação das instâncias envolvidas, incluindo o parecer da assessoria jurídica da organização pública federal, para que se possa efetivamente realizar a aquisição de materiais ou contratação de serviços solicitados.

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal.



Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 124	

1.1.10 Elaborar documento com descrição sucinta do objeto e motivação para contratação/aquisição.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Solicitante.

Entradas:

Identificação da necessidade de contratação.

Descrição das tarefas:

O Solicitante deve entregar o documento com descrição sucinta do item desejado para sua Chefia Imediata.

Quando se tratar de item com características particulares/inusuais (por exemplo, equipamentos laboratoriais ou material de consumo de uso específico), o documento deve conter o detalhamento de especificação.

É necessário incluir no pedido a justificativa da solicitação, explicitando seu objetivo/fim.

Tratando-se de item específico, o solicitante deverá, quando possível, indicar os fornecedores e ordem de grandeza de valor da aquisição.

Saídas:

Documento com descrição sucinta do item desejado e motivação para contratação/aquisição.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 125	

1.2.20 Analisar solicitação.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Chefia Responsável pelo Solicitante.

Entradas:

Documento elaborado pelo Solicitante.

Descrição das tarefas:

A Chefia Responsável pelo Solicitante deve analisar a real necessidade da contratação do objeto solicitado, naquele momento, para o setor que está sob sua coordenação.

Saídas:

Autorização (ou não) do encaminhamento da Solicitação para a Chefia Responsável pela Administração.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 126	

1.3.30 Autorizar elaboração de projeto básico/termo de referência.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela Administração.

Entradas:

Documento elaborado pelo Solicitante, com autorização de prosseguimento da solicitação pela Chefia imediata.

Descrição das tarefas:

Avaliar a pertinência e oportunidade para a contratação.

Autorizar (ou não) a elaboração de projeto básico/termo de referência.

Saídas:

Autorização (ou não) para elaboração de projeto básico/termo de referência

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 127	

1.4.40 Elaborar o projeto básico/termo de referência e sugerir tipo de contratação.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Elaborador do projeto básico/termo de referência.

Dependendo do item a ser contratado, o papel de responsável pela elaboração pode ser assumido por servidores de diferentes áreas da organização (Equipe de Arquitetura e Engenharia, Equipe TIC, etc).

Entradas:

Documento com descrição sucinta do item desejado, com autorização de prosseguimento da contratação pela Chefia imediata do solicitante e pelo Responsável pela Administração.

Descrição das tarefas:

Elaborar projeto básico/termo de referência.

Sugerir a modalidade de compra, justificando-a.

Saídas:

Projeto básico/termo de referência.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 128	

1.5.50 Aprovar projeto básico/termo de referência

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Chefia Responsável pelo Solicitante.

Entradas:

Projeto básico/termo de referência elaborado.

Descrição das tarefas:

Analisar e aprovar/reprovar o projeto básico/termo de referência elaborado.

Propor alterações caso sejam identificados ajustes factíveis.

Saídas:

Projeto básico/termo de referência aprovado ou reprovado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 129	

1.6.60 Agregar as demandas similares (se houver)

Objetivo:

Reunir as demandas similares existentes para realização de único pedido de compra.

Responsável:

Planejador de Compras.

Entradas:

Projeto básico/termo de referência aprovado.

Descrição das tarefas:

Reunir as necessidades de compras similares existentes.

Saídas:

Demandas agregadas.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 130	

1.7.70 Consultar preços

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela consulta de preços no mercado.

Entradas:

Demandas agregadas.

Descrição das tarefas:

Manter contato com os fornecedores, solicitando propostas de preços.

Receber propostas de preços e elaborar planilha de estimativa de preços.

Saídas:

Planilha de estimativa de preços elaborada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

TCU, Acórdão n. 868/2013.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 131	

1.8.80 Informar disponibilidade orçamentária e realizar bloqueio.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo Orçamento.

Entradas:

Planilha de estimativa de preços elaborada.

Descrição das tarefas:

Verificar e informar a disponibilidade orçamentária, indicando fonte de recursos, programa de trabalho, elemento de despesa, tipo de empenho (Global, estimativo ou ordinário), etc.

Saídas:

Informação sobre disponibilidade orçamentária e bloqueio realizado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 132	

1.9.90 Autorizar despesa

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Informação sobre disponibilidade orçamentária e bloqueio realizado.

Descrição das tarefas:

Autorizar despesa e encaminhar para aquisição:

- a) autorizar abertura de procedimento licitatório e encaminhar procedimento ao Setor de Licitações para elaboração de minuta do edital (Elaborar minuta do edital - atividade 100), se for o caso;
- b) encaminhar procedimento para emissão de parecer jurídico (Emitir parecer jurídico - atividade 120), caso a aquisição seja por Dispensa ou Inexigibilidade;
- c) caso a aquisição seja por adesão à ata de registro de preços, inicia-se o subprocesso Adquirir por adesão.

Saídas:

Despesa autorizada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 133	

1.10. 100 Elaborar Minuta do Edital

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Setor de Licitações.

Entradas:

Documentos de atividades anteriores, incluindo, no mínimo:

- termo de Referência aprovado;
- pesquisa de mercado;
- disponibilidade orçamentária informada;
- despesa autorizada.

Descrição das tarefas:

Elaborar atenta e detalhadamente minuta do edital. O objeto a ser adquirido ou contratado que determinará o nível de exigências a serem feitas no edital.

Saídas:

Minuta do edital elaborada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 134	

1.11. 110 Adquirir por adesão

Consultar manual próprio.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 135	

1.12. 120 Emitir parecer jurídico

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Assessoria Jurídica

Entradas:

Documentos de atividades anteriores, incluindo, no mínimo:

- termo de Referência aprovado;
- pesquisa de mercado;
- disponibilidade orçamentária informada;
- despesa autorizada.
- minuta do edital elaborada.

Descrição das tarefas:

Emitir parecer jurídico, elaborando informação para subsidiar decisão superior, contendo o resumo acerca do trâmite administrativo e sugestões.

Saídas:

Parecer jurídico emitido, com aprovação ou não do prosseguimento da compra ou, ainda, indicação de ajustes a serem feitos antes da continuidade do procedimento.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

TCU, Acórdão nº 1.944/2014, Plenário, Min. Rel. André Luís de Carvalho, 23.07.2014.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 136	

1.13. 130 Analisar parecer jurídico

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Competente.

Entradas:

Parecer jurídico emitido.

Descrição das tarefas:

Analisar parecer jurídico, considerando se há ou não necessidade de retificações processuais:

- a) caso positivo, encaminhar para o responsável realizar as adequações;
- b) caso não existam retificações processuais a serem feitas, inicia-se o subprocesso Adquirir material ou serviço, de acordo com a modalidade de aquisição.

Saídas:

De acordo com a forma de contratação, inicia-se um dos processos abaixo:

- a) Adquirir por dispensa ou inexigibilidade;
- b) Adquirir diretamente por dispensa na cotação eletrônica;
- c) Adquirir por licitação;
- d) Adquirir por registro de preços.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Detalhar e Autorizar Necessidade de Compra	Nº:	FOLHA: 137	

1.14. 140 Adquirir material ou serviço (depende da modalidade)

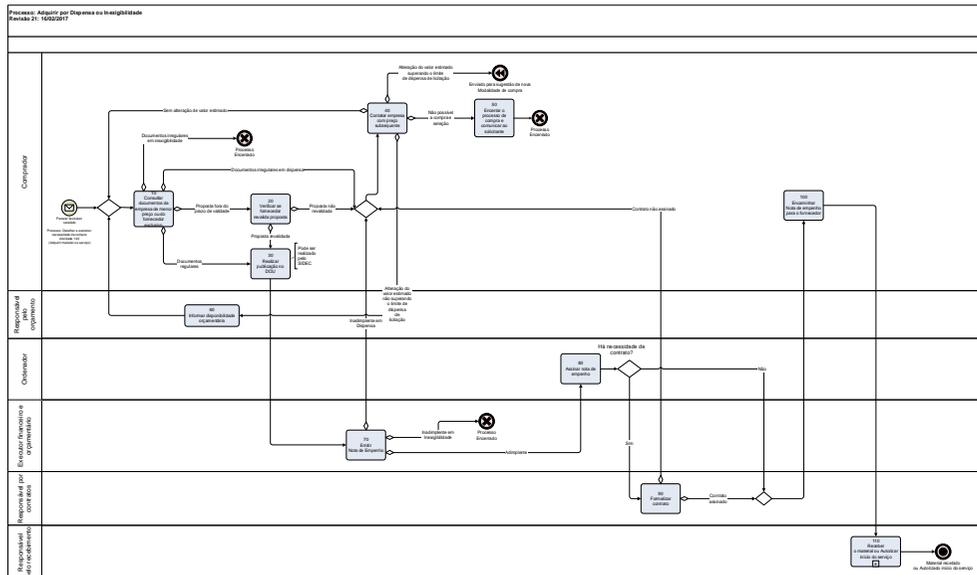
Consultar manual próprio.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade		Nº:	FOLHA: 138

2. PROCESSO: ADQUIRIR POR DISPENSA OU INEXIGIBILIDADE

Objetivo: obter documentação detalhada, para aquisição de bens ou contratação de serviços, utilizando as modalidades de contratação direta Dispensa e Inexigibilidade.

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal por meio de modalidade de contratação direta.



Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 139	

2.1.10 Consultar documentos da empresa de menor preço ou do fornecedor exclusivo.

Objetivo:

Consultar documentos da empresa de menor preço, no caso de Dispensa de licitação, ou, consultar documentos do fornecedor exclusivo, no caso de Inexigibilidade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Parecer favorável emitido pela Assessoria Jurídica.

Descrição das tarefas:

Se o fornecedor estiver registrado no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, consultar situação cadastral por meio do SICAF.

Caso o fornecedor não esteja cadastrado no SICAF, consultar:

- Certidão conjunta negativa de débitos (ou positiva com efeito de negativa) da Receita Federal e Procuradoria Geral da Fazenda Nacional;
- Certidão negativa de débitos (ou positiva com efeito de negativa) com o INSS;
- Certificado de regularidade do FGTS, emitido pela Caixa Econômica Federal.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo:

- a) Documentos irregulares em Inexigibilidade, caso em que o processo é encerrado.
- b) Documentos irregulares em Dispensa, caso em que a atividade seguinte é Contatar empresa com preço subsequente (Atividade 40)
- c) Documentos em situação cadastral regular, caso em que a próxima atividade é Realizar publicação no DOU (Atividade 30);
- d) Proposta fora do prazo de validade, caso em que é realizada a tentativa de revalidar proposta junto ao fornecedor. Se a proposta for revalidada, a próxima atividade é Realizar publicação no DOU (Atividade 30). Se a proposta não for revalidada, a atividade seguinte é Contatar empresa com preço subsequente (Atividade 40).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/consultas-1/certidao-negativa>

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:		FOLHA: 140

2.2.20 Verificar se fornecedor revalida proposta.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Documentos analisados. Proposta apresentada está fora do prazo de validade.

Descrição das tarefas:

Realizar contato com fornecedor para revalidar proposta.

Saídas:

Proposta revalidada ou proposta não revalidada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:		FOLHA: 141

2.3.30 Realizar publicação no DOU.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Documentos em situação cadastral regular, com proposta válida.

Descrição das tarefas:

Encaminhar extrato da dispensa ou da inexigibilidade à Imprensa Nacional para publicação no Diário Oficial da União – DOU.

A atividade pode ser realizada via Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações – SIDEC ou diretamente no site da Imprensa Nacional.

Saídas:

Processo encaminhado para emissão de nota de empenho.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

<https://incom.in.gov.br/>

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 142	

2.4.40 Contatar empresa com preço subsequente.

Objetivo:

Contatar empresa com preço subsequente, no caso de Dispensa de licitação.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Proposta não revalidada pelo fornecedor.

Descrição das tarefas:

Realizar contato com a empresa com preço subsequente, no caso de Dispensa, tendo em vista que não teve êxito a tentativa de contratação com a empresa de menor preço.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- a) A empresa com preço subsequente apresenta proposta sem alteração do valor estimado, caso em que a atividade seguinte é Consultar regularidade dos documentos da empresa (Atividade 10).
- b) A empresa com preço subsequente apresenta proposta com alteração do valor estimado, não superando o limite de dispensa, caso em que atividade seguinte é Informar disponibilidade orçamentária (Atividade 60).
- c) A empresa com preço subsequente apresenta proposta com alteração do valor estimado, superando o limite de dispensa, caso em que o processo de contratação é Enviado para sugestão de nova modalidade de compra.
- d) A empresa subsequente não mantém proposta, caso em que a atividade seguinte é Encerrar o processo de compra e comunicar ao solicitante a impossibilidade de compra (Atividade 50).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:		FOLHA: 143

2.5.50 Encerrar o processo de compra e comunicar ao solicitante.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Contato realizado com a empresa subsequente, que não mantém a proposta.

Descrição das tarefas:

Encerrar o processo e informar ao solicitante a impossibilidade de compra do item solicitado.

Saídas:

Processo encerrado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 144	

2.6.60 Informar disponibilidade orçamentária.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo Orçamento.

Entradas:

Contato realizado com empresa com preço subsequente, proposta com alteração do valor estimado, não superando o limite de dispensa de licitação.

Descrição das tarefas:

Verificar e informar a disponibilidade orçamentária, indicando fonte de recursos, programa de trabalho, elemento de despesa, tipo de empenho (Global, estimativo ou ordinário), etc

Saídas:

Informação sobre disponibilidade orçamentária.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:		FOLHA: 145

2.7.70 Emitir Nota de Empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Executor financeiro e orçamentário.

Entradas:

Encaminhamento do Comprador, com extrato da contratação publicado.

Descrição das tarefas:

Emitir nota de empenho do SIAFI, utilizando o subsistema SISME (Sistema de Minuta de Empenho – SISME), caso o fornecedor seja adimplente.

Se inadimplente, no caso de contratação via Dispensa de Licitação, a atividade seguinte é Contatar empresa com preço subsequente (Atividade 40).

Se inadimplente, no caso de Inexigibilidade, o processo será encerrado.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- a) Processo encaminhado ao Ordenador para Assinar nota de empenho (Atividade 80), se adimplente.
- b) Se inadimplente, processo encaminhado ao Comprador para Contatar empresa com preço subsequente (Atividade 40) ou processo encerrado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/servicos-faq/perguntas-e-respostas-sisme#P4>

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:		FOLHA: 146

2.8.80 Assinar nota de empenho.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Nota de empenho emitida pelo Executor Financeiro e Orçamentário.

Descrição das tarefas:

Assinar nota de empenho.

Saídas:

Nota de empenho assinada.

Caso seja necessário formalizar contrato, processo será remetido para o Responsável por contratos. Caso não haja necessidade de contrato, a próxima atividade será Encaminhar nota de empenho para o fornecedor (Atividade 100).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 147	

2.9.90 Formalizar contrato.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Nota de empenho assinada.

Descrição das tarefas:

Concluir o preenchimento das informações no contrato e convocar o fornecedor para sua assinatura.

Saídas:

Contrato assinado, caso em que a próxima atividade é Encaminhar Nota de empenho para o fornecedor (Atividade 100).

Caso o fornecedor não assine o contrato, a atividade seguinte é Contatar a empresa com preço subsequente, se for Dispensa.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 148	

2.10. 100 Encaminhar Nota de empenho para o fornecedor

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Nota de empenho assinada e, se houver contrato, termo assinado.

Descrição das tarefas:

Encaminhar cópia da nota de empenho para os fornecedores.

Nesse contexto, a nota de empenho funciona como uma ordem de serviço ou ordem de entrega.

Saídas:

Nota de empenho encaminhada.

Próxima atividade será Receber o material ou Autorizar início do serviço (Atividade 110).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Dispensa ou Inexigibilidade	Nº:	FOLHA: 149	

2.11. 110 Receber o material ou Autorizar início do serviço

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo recebimento.

Entradas:

Cópia do contrato ou processo de compra com nota de empenho já encaminhada, constando o prazo para entrega ou execução do serviço.

Descrição das tarefas:

Receber o material, conforme condições de contratação, ou autorizar início da execução do serviço.

Saídas:

Material recebido ou autorizado início do serviço.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

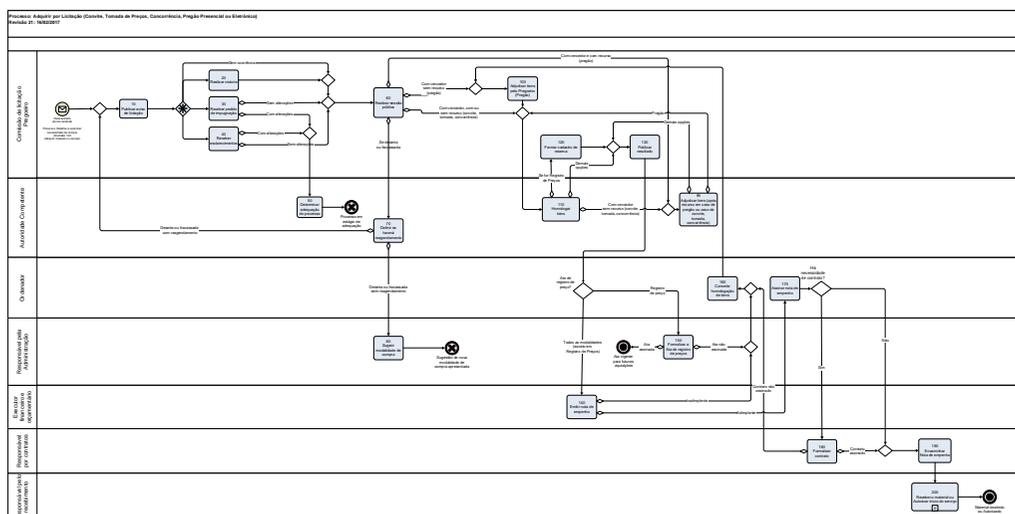
Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)		Nº:	FOLHA: 150

3. PROCESSO: ADQUIRIR POR LICITAÇÃO (CONVITE, TOMADA DE PREÇO, CONCORRÊNCIA, PREGÃO PRESENCIAL OU ELETRÔNICO)

Objetivo: obter documentação detalhada, para aquisição de bens ou contratação de serviços, utilizando modalidade de licitação (convite, tomada de preço, concorrência, pregão presencial ou eletrônico).

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal por meio de modalidade de licitação (convite, tomada de preço, concorrência, pregão presencial ou eletrônico).



Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 151	

3.1.10 Publicar aviso de licitação

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comissão de Licitação ou Pregoeiro.

Entradas:

Necessidade pronta recebida.

Processo de compra instruído com termo de referência/projeto básico aprovado, despesa autorizada, minuta de edital elaborada e parecer jurídico emitido.

Descrição das tarefas:

Transferir edital para o ComprasNet.

Fazer lançamento do aviso de licitação no SIDEC, publicando-o no Diário Oficial da União, na internet e, conforme o caso, em jornal de grande circulação.

Saídas:

Se não houver ocorrência, a atividade seguinte será Realizar sessão pública (Atividade 60).

Se houver ocorrência, as seguintes atividades serão realizadas, a depender do tipo de ocorrência: Realizar vistoria (Atividade 20), Receber pedido de impugnação (Atividade 30), Receber esclarecimentos (Atividade 40).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Decretos 3.555/00 e 5.450/05 disciplinam a publicação dos avisos de licitação nos arts. 11, inc. I e 17, incs. I a III e §1º, respectivamente. A depender do valor envolvido na licitação, haverá ampliação dos locais para se divulgar o certame.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 152	

3.2.20 Realizar vistoria

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comissão de Licitação ou Pregoeiro.

Entradas:

Aviso de licitação publicado.

Descrição das tarefas:

Os licitantes interessados, no período especificado no edital, deverão realizar vistoria, acompanhados do servidor ou comissão designada para tal fim, tomando conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação.

Aos licitantes que realizaram vistoria serão emitidos atestados de vistoria assinados pelos responsáveis por seu acompanhamento.

Saídas:

Vistoria realizada.

A atividade seguinte será Realizar sessão pública (Atividade 60).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

TCU, Acórdão nº 4.968/2011, 2ª Câmara, Min. Rel. Raimundo Carreiro, DOU de 18.07.2011.

TCU, Acórdão nº 906/2012, Plenário, Rel. Min. Ana Arraes, DOU de 23.04.2012.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 153	

3.3.30 Receber pedido de impugnação

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Presidente da Comissão de Licitação ou, no caso de Pregão, Pregoeiro.

Entradas:

Pedido de impugnação apresentado.

A impugnação é o ato de controle de legalidade do edital. Em tese, a impugnação apresenta indícios de falhas sérias no instrumento convocatório, as quais, para serem sanadas indicam, inclusive, a necessidade de se alterar a redação dos dispositivos daquele instrumento.

Descrição das tarefas:

Uma vez provocado por um interessado, o pregoeiro deve analisar as irregularidades alegadas.

Saídas:

Pedido de impugnação julgado e respondido.

Caso haja necessidade de alteração do edital, a atividade seguinte é Determinar adequação do processo (Atividade 50). Caso não seja aceito o pedido de impugnação, a atividade seguinte será Realizar sessão pública (Atividade 60).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 154	

3.4.40 Receber pedido de esclarecimentos

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Presidente da Comissão de Licitação ou, no caso de Pregão, Pregoeiro.

Entradas:

Pedido de esclarecimentos apresentado.

Descrição das tarefas:

Os esclarecimentos geralmente induzem a uma interpretação do edital. O que se quer, ao formular esclarecimentos, não é modificar determinada exigência, mas apenas e tão somente compreender o que está ali disciplinado.

Saídas:

Pedido de esclarecimentos respondido.

Caso do pedido decorram alterações no edital, a atividade seguinte é Determinar adequação do processo (Atividade 50). Caso não haja alterações, aguardar o encerramento do período de publicidade e Realizar sessão pública (Atividade 60).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 155	

3.5.50 Determinar adequação do processo

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade competente.

Entradas:

Pedido de impugnação recebido ou pedido de esclarecimentos acolhido com sugestão de adequações no processo.

Descrição das tarefas:

Caso a análise dos questionamentos implicar em adequações do projeto básico, edital ou instrução processual, interromper licitação e encaminhar processo para adequação.

Saídas:

Processo em estágio de adequação.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 156	

3.6.60 Realizar sessão pública

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comissão de Licitação e Pregoeiro.

Entradas:

Encerrado o período de publicidade, sem ocorrências ou com ocorrências que não tenham gerado alterações no processo, a sessão pública será iniciada.

Descrição das tarefas:

Realizar sessão pública conforme rito próprio de cada modalidade, definido na legislação e no edital publicado.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- e) Havendo vencedor na sessão pública de Pregão, sem apresentação de recurso, a próxima atividade será Adjudicar itens pelo Pregoeiro (Atividade 100).
- f) Havendo vencedor na sessão pública de Pregão, com apresentação de recurso, a próxima atividade será Adjudicar itens (Atividade 90), realizada pela Autoridade Competente.
- g) Havendo vencedor na sessão pública das demais modalidades, com ou sem apresentação de recurso, a próxima atividade será Homologar itens (Atividade 110).
- h) Se licitação deserta ou fracassada, encaminhar para a atividade 70 (Definir se haverá reagendamento).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 157	

3.7.70 Definir se haverá Reagendamento

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Competente.

Entradas:

Licitação declarada deserta ou fracassada.

Descrição das tarefas:

Definir se é viável repetir a licitação.

Caso positivo, segue fluxo de instrução do processo com atividade 10 (Publicar aviso de licitação).

Caso negativo, sugerir modalidade de compra (Atividade 80).

Saídas:

Reagendamento de licitação com atividade 10 (Publicar aviso de licitação) ou encaminhamento para Sugerir modalidade de compra (Atividade 80).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 158	

3.8.80 Sugerir modalidade de compra

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela Administração.

Entradas:

Licitação deserta ou fracassada não reagendada.

Descrição das tarefas:

Sugerir modalidade de compra, justificando-a.

Saídas:

Sugestão de nova modalidade de compra.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 159	

3.9.90 Adjudicar itens (após recurso, em caso de pregão, ou caso de convite, tomada, concorrência)

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Competente.

Entradas:

Sessão pública realizada.

Recurso interposto e admitido pelo pregoeiro, tendo em vista pressupostos recursais atendidos, no caso de Pregão. Ou itens homologados, no caso de convite, tomada de preços e concorrência.

Descrição das tarefas:

Decidir recurso, no caso de Pregão.

Adjudicar itens, em todos os casos.

Saídas:

Adjudicação realizada.

Processo encaminhado para Homologar itens (Atividade 110), no caso de Pregão.

Processo encaminhado para Publicar resultado (Atividade 130), no caso de convite, tomada de preços e concorrência.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 160	

3.10. 100 Adjudicar itens

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Pregoeiro.

Entradas:

Sessão pública realizada, sem interposição de recurso.

Descrição das tarefas:

Adjudicar itens.

Saídas:

Itens adjudicados.

Processo encaminhado para Homologar itens (Atividade 110).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 161	

3.11. 110 Homologar Itens

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Competente.

Entradas:

Indicação do vencedor da sessão pública.
Itens adjudicados, no caso de Pregão.

Descrição das tarefas:

Homologar itens.

Saídas:

No caso de convite, tomada de preços e concorrência, encaminhar para a atividade 90 (Adjudicar itens).
Se a licitação for para registro de preços, encaminhar para a atividade 120 (Formar cadastro de reserva).
Se for Pregão e não houver registro de preços, encaminhar para a atividade 130 (Publicar resultado).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 162	

3.12. 120 Formar cadastro de reserva

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comissão de Licitação ou Pregoeiro.

Entradas:

Itens homologados.

Descrição das tarefas:

Formar cadastro de reserva com registro, em forma de anexo à ata, dos licitantes remanescentes que aceitarem cotar os bens ou serviços com preços iguais aos do licitante vencedor na sequência da classificação do certame, com vistas à expectativa de direito de futuro fornecimento quando não for assinada a ata pelo primeiro colocado ou houver a necessidade de contratar licitante remanescente, obedecida a ordem de classificação, nas hipóteses dos artigos 20 e 21 do Decreto 7.892/2013.

Saídas:

Cadastro de reserva formado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 163	

3.13. 130 Publicar resultado

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comissão de Licitação ou Pregoeiro.

Entradas:

Itens homologados ou cadastro de reserva formado.

Descrição das tarefas:

Publicar resultado da licitação.

Saídas:

Resultado publicado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 164	

3.14. 140 Emitir nota de empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Executor financeiro e orçamentário.

Entradas:

Encaminhamento do Comprador, com resultado de licitação publicado.

Descrição das tarefas:

Emitir nota de empenho do SIAFI, utilizando o subsistema SISME (Sistema de Minuta de Empenho – SISME), caso o fornecedor seja adimplente.

Se inadimplente, encaminhar do Ordenador para Cancelar homologação de itens (Atividade 160).

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- a) Processo encaminhado ao Ordenador para Assinar nota de empenho (Atividade 170), se adimplente.
- b) Se inadimplente, processo encaminhado ao Ordenador para Cancelar homologação de itens (Atividade 160).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 165	

3.15. 150 Formalizar a Ata de registro de preços

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela Administração.

Entradas:

Nota de empenho emitida.

Descrição das tarefas:

Formalizar ata de registro de preços convocando empresas para sua assinatura. Caso a empresa se recuse a assinar a ata, solicitar a motivação por escrito, verificar a aplicação de sanções e encaminhar processo para a atividade 160 (Cancelar homologação de itens).

Saídas:

Ata assinada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 166	

3.16. 160 Cancelar homologação de itens

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Uma das alternativas abaixo.

- a) Fornecedor inadimplente, nota de empenho não emitida.
- b) Ata de registro de preços não assinada.
- c) Contrato não assinado.

Descrição das tarefas:

Cancelar homologação dos itens, motivadamente.

Saídas:

Homologação de itens cancelada. Processo encaminhando para a atividade 100 (Adjudicar itens).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 167	

3.17. 170 Assinar nota de empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Nota de empenho emitida.

Descrição das tarefas:

Assinar nota de empenho.

Saídas:

Nota de empenho assinada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 168	

3.18. 180 Formalizar contrato

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Nota de empenho assinada.

Descrição das tarefas:

Concluir o preenchimento das informações no contrato e convocar o fornecedor para sua assinatura.

Após assinado, publicar extrato do contrato no Diário Oficial da União.

Saídas:

Contrato assinado e extrato do contrato publicado no Diário Oficial da União ou contrato não assinado, caso em que o processo será encaminhado para a atividade 160 (Cancelar homologação de itens).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 169	

3.19. 190 Encaminhar Nota de empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Contrato assinado e publicado no Diário Oficial da União.

Descrição das tarefas:

Encaminhar cópia da nota de empenho para os fornecedores.

Nesse contexto, a nota de empenho funciona como uma ordem de serviço ou ordem de entrega.

Saídas:

Nota de empenho encaminhada.

Próxima atividade será Receber o material ou Autorizar início do serviço (Atividade 200).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Licitação (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Pregão Presencial ou Eletrônico)	Nº:	FOLHA: 170	

3.20. 200 Receber o material ou Autorizar início do serviço

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo recebimento.

Entradas:

Cópia do contrato ou processo de compra com nota de empenho já encaminhada, constando o prazo para entrega ou execução do serviço.

Descrição das tarefas:

Receber o material, conforme condições de contratação, ou autorizar início da execução do serviço.

Saídas:

Material recebido ou autorizado início do serviço.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

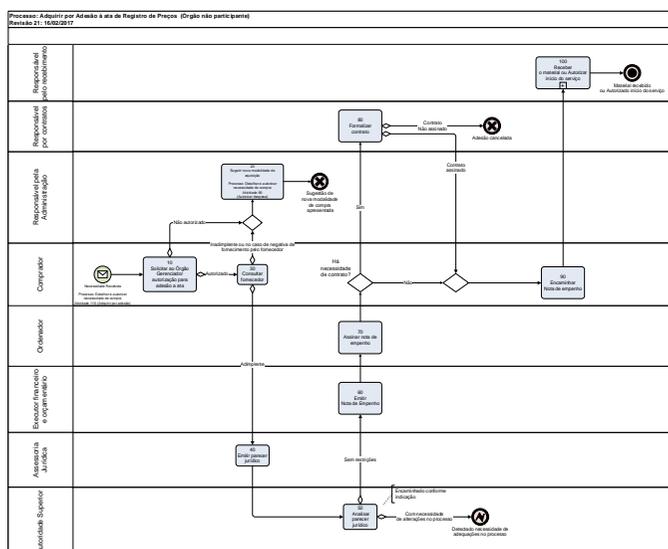
Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 171	

4. PROCESSO: ADQUIRIR POR ADESÃO À ATA DE REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO NÃO PARTICIPANTE)

Objetivo: obter documentação detalhada, para aquisição de bens ou contratação de serviços, por meio de adesão à ata de registro de preços de outra instituição, enquanto Órgão não participante.

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal, por meio de adesão à ata de registro de preços (Órgão não participante).



Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 172	

4.1.10 Solicitar ao Órgão Gerenciador autorização para adesão a ata.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Necessidade Recebida.

Descrição das tarefas:

Solicitar ao Órgão Gerenciador da ata de registro de preços a qual se pretende aderir, autorização formal para adesão.

Saídas:

Autorização do Órgão Gerenciador ou sua negativa.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 173	

4.2.20 Sugerir nova modalidade de aquisição.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela Administração.

Entradas:

Adesão não autorizada pelo Órgão Gerenciador.

Descrição das tarefas:

Sugerir modalidade de compra, justificando-a.

Saídas:

Sugestão de nova modalidade de compra.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 174	

4.3.30 Consultar fornecedor

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Adesão autorizada pelo Órgão Gerenciador.

Descrição das tarefas:

Realizar consulta junto ao fornecedor registrado, quanto a sua anuência no fornecimento do bem ou serviço registrado.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- i) Negativa do fornecedor quanto ao fornecimento ou fornecedor inadimplente, casos em que o processo é encaminhado para atividade 20 (Sugerir nova modalidade de aquisição).
- j) Anuência do fornecedor quanto à aquisição e fornecedor adimplente, caso em que o processo é encaminhado para atividade 40 (Emitir parecer jurídico).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 175	

4.4.40 Emitir parecer jurídico

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Assessoria Jurídica.

Entradas:

Adesão autorizada pelo Órgão Gerenciador, com anuência de fornecedor adimplente.

Descrição das tarefas:

Emitir parecer jurídico, elaborando informação para subsidiar decisão superior, contendo o resumo acerca do trâmite administrativo e sugestões.

Saídas:

Parecer jurídico emitido, com aprovação ou não do prosseguimento da compra ou, ainda, indicação de ajustes a serem feitos antes da continuidade do procedimento.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 176	

4.5.50 Analisar parecer jurídico

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Superior.

Entradas:

Parecer jurídico emitido.

Descrição das tarefas:

Analisar parecer jurídico, considerando se há ou não necessidade de retificações processuais. Caso positivo, encaminhar para o responsável realizar as adequações. Caso não existam retificações processuais a serem feitas, a próxima atividade será Emitir Nota de Empenho (atividade 60).

Saídas:

Parecer jurídico emitido, com aprovação ou não do prosseguimento da compra ou, ainda, indicação de ajustes a serem feitos antes da continuidade do procedimento.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 177	

4.6.60 Emitir Nota de Empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Executor financeiro e orçamentário.

Entradas:

Parecer jurídico favorável emitido.

Descrição das tarefas:

Emitir nota de empenho do SIAFI, utilizando o subsistema SISME (Sistema de Minuta de Empenho – SISME), caso o fornecedor seja adimplente.

Saídas:

Processo encaminhado ao Ordenador para Assinar nota de empenho (Atividade 80), se adimplente.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 178	

4.7.70 Assinar nota de empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Nota de empenho emitida pelo Executor Financeiro e Orçamentário.

Descrição das tarefas:

Assinar nota de empenho.

Saídas:

Nota de empenho assinada.

Caso seja necessário formalizar contrato, processo será remetido para o Responsável por contratos. Caso não haja necessidade de contrato, a próxima atividade será Encaminhar nota de empenho para o fornecedor (Atividade 90).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 179	

4.8.80 Formalizar contrato

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Nota de empenho assinada.

Descrição das tarefas:

Concluir o preenchimento das informações no contrato e convocar o fornecedor para sua assinatura. Após assinado, publicar extrato do contrato no Diário Oficial da União.

Saídas:

Contrato assinado e extrato do contrato publicado no Diário Oficial da União, ou contrato não assinado, caso em que a adesão será cancelada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 180	

4.9.90 Encaminhar Nota de empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Contrato assinado e publicado no Diário Oficial da União.

Descrição das tarefas:

Encaminhar cópia da nota de empenho para os fornecedores.

Nesse contexto, a nota de empenho funciona como uma ordem de serviço ou ordem de entrega.

Saídas:

Nota de empenho encaminhada.

Próxima atividade será Receber o material ou Autorizar início do serviço (Atividade 100).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Adesão à Ata de Registro de Preços (Órgão não participante)	Nº:	FOLHA: 181	

4.10. 100 Receber o material ou Autorizar início do serviço

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo recebimento.

Entradas:

Cópia do contrato ou processo de compra com nota de empenho já encaminhada, constando o prazo para entrega ou execução do serviço.

Descrição das tarefas:

Receber o material, conforme condições de contratação, ou autorizar início da execução do serviço.

Saídas:

Material recebido ou autorizado início do serviço.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

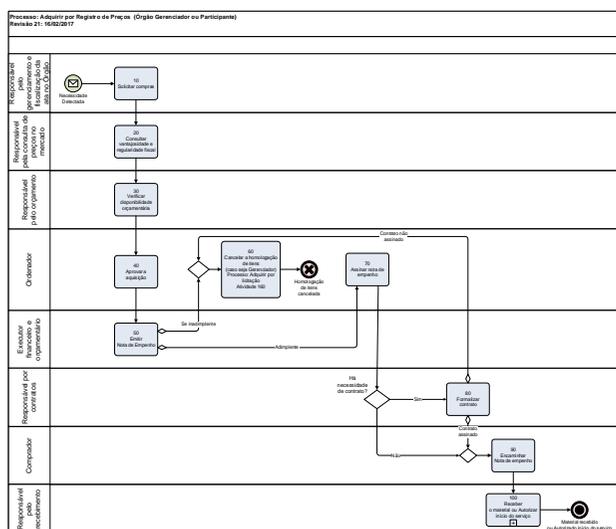
Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 182	

5. PROCESSO: ADQUIRIR POR REGISTRO DE PREÇOS (ÓRGÃO GERENCIADOR OU PARTICIPANTE)

Objetivo: obter documentação detalhada, para aquisição de bens ou contratação de serviços, por meio de adesão à ata de registro de preços, enquanto Órgão gerenciador ou participante.

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal, por meio de adesão à ata de registro de preços (Órgão gerenciador ou participante).



Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 183	

5.1.10 Solicitar compras

Objetivo:

Identificada necessidade de aquisição de item com preço registrado em ata própria ou em que seja participante, o Responsável pelo gerenciamento e fiscalização da ata solicita a compra.

Responsável:

Responsável pelo gerenciamento e fiscalização da ata.

Entradas:

Necessidade detectada.

Descrição das tarefas:

Solicitar compra de item com preço registrado em ata própria ou em que seja participante.

Saídas:

Encaminhamento do processo de aquisição para Consultar vantajosidade da contratação com fornecedor registrado e regularidade fiscal (atividade 20).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:		FOLHA: 184

5.2.20 Consultar vantajosidade e regularidade fiscal

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela consulta de preços no mercado.

Entradas:

Compra solicitada.

Descrição das tarefas:

Consultar vantajosidade da contratação com fornecedor registrado, por meio de pesquisa de mercado, bem como regularidade fiscal do fornecedor.

Saídas:

Vantajosidade da contratação e regularidade fiscal do fornecedor verificadas.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

TCU, Acórdão nº 1.957/2012, 1º Câmara, Min. Rel. Walton Alencar Rodrigues, 23.04.2012.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)		Nº:	FOLHA: 185

5.3.30 Verificar disponibilidade orçamentária.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo orçamento.

Entradas:

Vantajosidade da contratação e regularidade fiscal do fornecedor verificadas.

Descrição das tarefas:

Verificar e informar a disponibilidade orçamentária, indicando fonte de recursos, programa de trabalho, elemento de despesa, tipo de empenho (Global, estimativo ou ordinário), etc

Saídas:

Informação sobre disponibilidade orçamentária.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 186	

5.4.40 Aprovar a aquisição.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Disponibilidade orçamentária informada.

Descrição das tarefas:

Aprovar a aquisição por meio de adesão à ata registro de preços próprio ou em que seja participante.

Saídas:

Aquisição aprovada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)		Nº:	FOLHA: 187

5.5.50 Emitir Nota de Empenho

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Executor financeiro e orçamentário.

Entradas:

Aquisição aprovada pelo Ordenador de despesas.

Descrição das tarefas:

Emitir nota de empenho do SIAFI, utilizando o subsistema SISME (Sistema de Minuta de Empenho – SISME), caso o fornecedor seja adimplente.

Saídas:

Uma das alternativas abaixo.

- a) Processo encaminhado ao Ordenador para Assinar nota de empenho (Atividade 70), se adimplente.
- b) Se inadimplente, processo encaminhado ao Ordenador para Cancelar a homologação de itens (atividade 60).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 188	

5.6.60 Cancelar homologação de itens

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Fornecedor inadimplente (nota de empenho não emitida) ou contrato não assinado.

Descrição das tarefas:

Cancelar homologação dos itens, motivadamente.

Saídas:

Homologação de itens cancelada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA		Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 189	

5.7.70 Assinar nota de empenho.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Nota de empenho emitida pelo Executor Financeiro e Orçamentário.

Descrição das tarefas:

Assinar nota de empenho.

Saídas:

Nota de empenho assinada.

Caso seja necessário formalizar contrato, processo será remetido para o Responsável por contratos. Caso não haja necessidade de contrato, a próxima atividade será Encaminhar nota de empenho para o fornecedor (Atividade 90).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 190	

5.8.80 Formalizar contrato.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Nota de empenho assinada.

Descrição das tarefas:

Concluir o preenchimento das informações no contrato e convocar o fornecedor para sua assinatura.

Após assinado, publicar extrato do contrato no Diário Oficial da União.

Saídas:

Contrato assinado, caso em que a próxima atividade é Encaminhar Nota de empenho para o fornecedor (Atividade 90).

Se fornecedor não assinar o contrato, processo encaminhado ao Ordenador para Cancelar a homologação de itens (atividade 60).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)		Nº:	FOLHA: 191

5.9.90 Encaminhar Nota de empenho para o fornecedor.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Nota de empenho assinada e, se houver contrato, termo assinado.

Descrição das tarefas:

Encaminhar cópia da nota de empenho para os fornecedores.

Nesse contexto, a nota de empenho funciona como uma ordem de serviço ou ordem de entrega.

Saídas:

Nota de empenho encaminhada.

Próxima atividade será Receber o material ou Autorizar início do serviço (Atividade 100).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir por Registro de Preços (Órgão Gerenciador ou Participante)	Nº:	FOLHA: 192	

5.10. 100 Receber o material ou Autorizar início do serviço.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo recebimento.

Entradas:

Cópia do contrato ou processo de compra com nota de empenho já encaminhada, constando o prazo para entrega ou execução do serviço.

Descrição das tarefas:

Receber o material, conforme condições de contratação, ou autorizar início da execução do serviço.

Saídas:

Material recebido ou autorizado início do serviço.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 193	

6. PROCESSO: ADQUIRIR DIRETAMENTE POR DISPENSA NA COTAÇÃO ELETRÔNICA

Objetivo: obter documentação detalhada, para aquisição de bens ou contratação de serviços de forma direta, por meio de dispensa na cotação eletrônica.

Escopo: aquisição de quaisquer materiais, serviços ou obras pela organização pública federal, por meio de dispensa na cotação eletrônica.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 195	

6.1.10 Registrar pedido de cotação no SIDEC.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Necessidade recebida pelo Comprador.

Descrição das tarefas:

Incluir o pedido de cotação no SISTEMA DE DIVULGAÇÃO ELETRÔNICA DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES - SIDEC, definindo data e horário para o início da cotação, bem como seu encerramento e data de entrega dos materiais.

Saídas:

Comprovante de pedido de cotação eletrônica registrado no SIDEC.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/servicos-faq/faq-sidec>

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA:	196

6.2.20 Acompanhar sessão pública.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Pedido de cotação eletrônica registrado no SIDEC.

Descrição das tarefas:

Acompanhar o registro de lances no sistema de cotação eletrônica.

Avaliar a aceitabilidade das propostas quanto ao preço e especificações.

Consultar a regularidade fiscal dos fornecedores cujas propostas foram aceitas.

Analisar e negociar com o próximo colocado, seguindo a ordem de classificação, caso a situação fiscal não esteja regular.

Saídas:

Proposta aceita, caso a situação fiscal esteja regular.

Se for deserto ou cancelado em um ou mais itens, encaminhar o processo ao Responsável pela Administração para Sugerir nova modalidade de compra (Atividade 30).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 197	

6.3.30 Sugerir modalidade de compra

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pela Administração.

Entradas:

Um ou mais itens desertos ou cancelados.

Descrição das tarefas:

Sugerir modalidade de compra, justificando-a.

Saídas:

Sugestão de nova modalidade de compra apresentada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 198	

6.4.40 Adjudicar o objeto.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Proposta selecionada na sessão pública.

Descrição das tarefas:

Declarar vencedor e adjudicar o objeto.

Saídas:

Objeto adjudicado.

Processo encaminhado para homologação (Atividade 50).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 199	

6.5.50 Homologar processo.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Autoridade Competente.

Entradas:

Objeto adjudicado.

Descrição das tarefas:

Homologar processo e imprimir relatório de cotação eletrônica no Comprasnet.

Saídas:

Processo homologado e encaminhado para a atividade 60 (Emitir Nota de Empenho).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 200	

6.6.60 Emitir Nota de Empenho.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Executor financeiro e orçamentário.

Entradas:

Itens homologados.

Descrição das tarefas:

Emitir nota de empenho no SIAFI, utilizando o subsistema SISME (Sistema de Minuta de Empenho – SISME) e enviar para Ordenador de empenho assinar, caso o fornecedor seja adimplente.

Saídas:

Processo encaminhado ao Ordenador para Assinar nota de empenho (Atividade 80), se adimplente.

Se inadimplente, a atividade seguinte é Cancelar homologação de itens (Atividade 70).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/servicos-faq/perguntas-e-respostas-sisme#P4>

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 201	

6.7.70 Cancelar homologação de itens.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Fornecedor inadimplente (nota de empenho não emitida) ou contrato não assinado.

Descrição das tarefas:

Cancelar homologação dos itens, motivadamente.

Saídas:

Homologação de itens cancelada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 202	

6.8.80 Assinar nota de empenho.Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Ordenador de despesas.

Entradas:

Nota de empenho emitida.

Descrição das tarefas:

Assinar nota de empenho.

Saídas:

Nota de empenho assinada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 203	

6.9.90 Formalizar contrato.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável por contratos.

Entradas:

Nota de empenho assinada.

Descrição das tarefas:

Concluir o preenchimento das informações no contrato e convocar o fornecedor para sua assinatura.

Após assinado, publicar extrato do contrato no Diário Oficial da União.

Saídas:

Contrato assinado e extrato do contrato publicado no Diário Oficial da União.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 204	

6.10. 100 Encaminhar Nota de empenho.**Objetivo:**

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Comprador.

Entradas:

Contrato publicado no Diário Oficial da União

Descrição das tarefas:

Encaminhar cópia da nota de empenho para os fornecedores.

Nesse contexto, a nota de empenho funciona como uma ordem de serviço ou ordem de entrega.

Saídas:

Nota de empenho encaminhada.

Próxima atividade será Receber o material ou Autorizar início do serviço (Atividade 110).

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

Não há.

Manual de Procedimento	MODELO DE REFERÊNCIA	Nome da ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
Processo: Adquirir Diretamente por Dispensa na Cotação Eletrônica	Nº:	FOLHA: 205	

6.11. 110 Receber o material ou Autorizar início do serviço.

Objetivo:

Similar ao título da atividade.

Responsável:

Responsável pelo recebimento.

Entradas:

Cópia do contrato ou processo de compra com nota de empenho já encaminhada, constando o prazo para entrega ou execução do serviço.

Descrição das tarefas:

Receber o material, conforme condições de contratação, ou autorizar início da execução do serviço.

Saídas:

Material recebido ou autorizado início do serviço.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

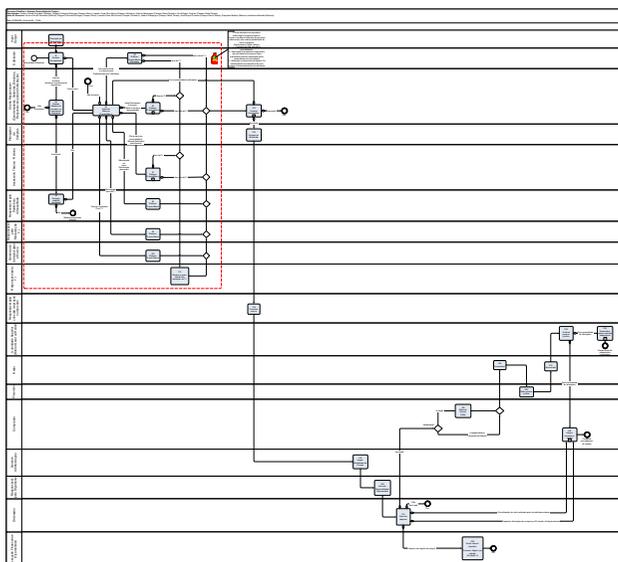
Não há.

8. ANEXOS⁵

Apesar de os documentos originais serem compostos de modelos completos, com descrição de cada atividade, decidiu-se aqui apresentar somente os diagramas dos processos modelados.

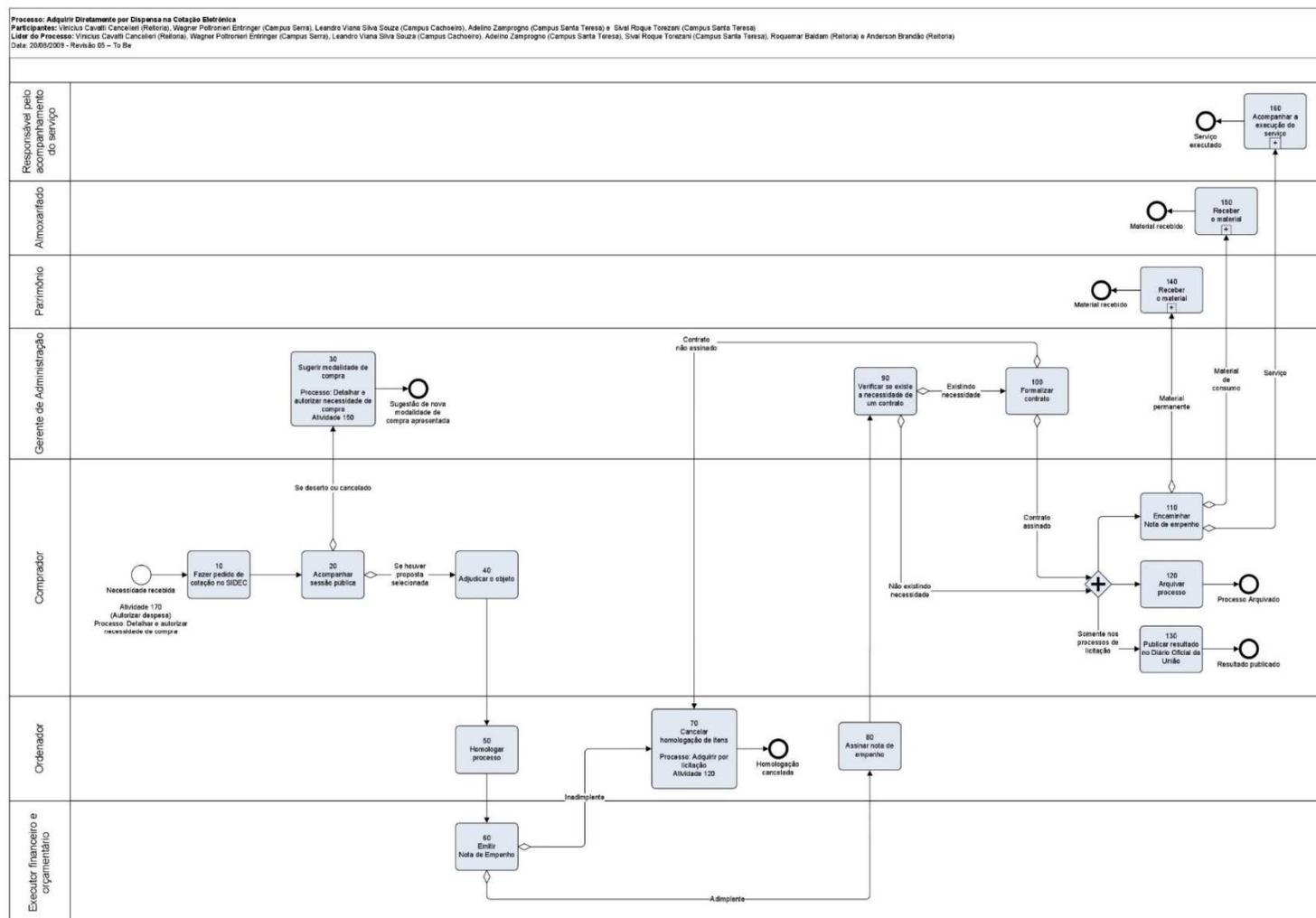
8.1. Anexo A – Modelos do IFES

8.1.1. Detalhar e autorizar necessidade de compra



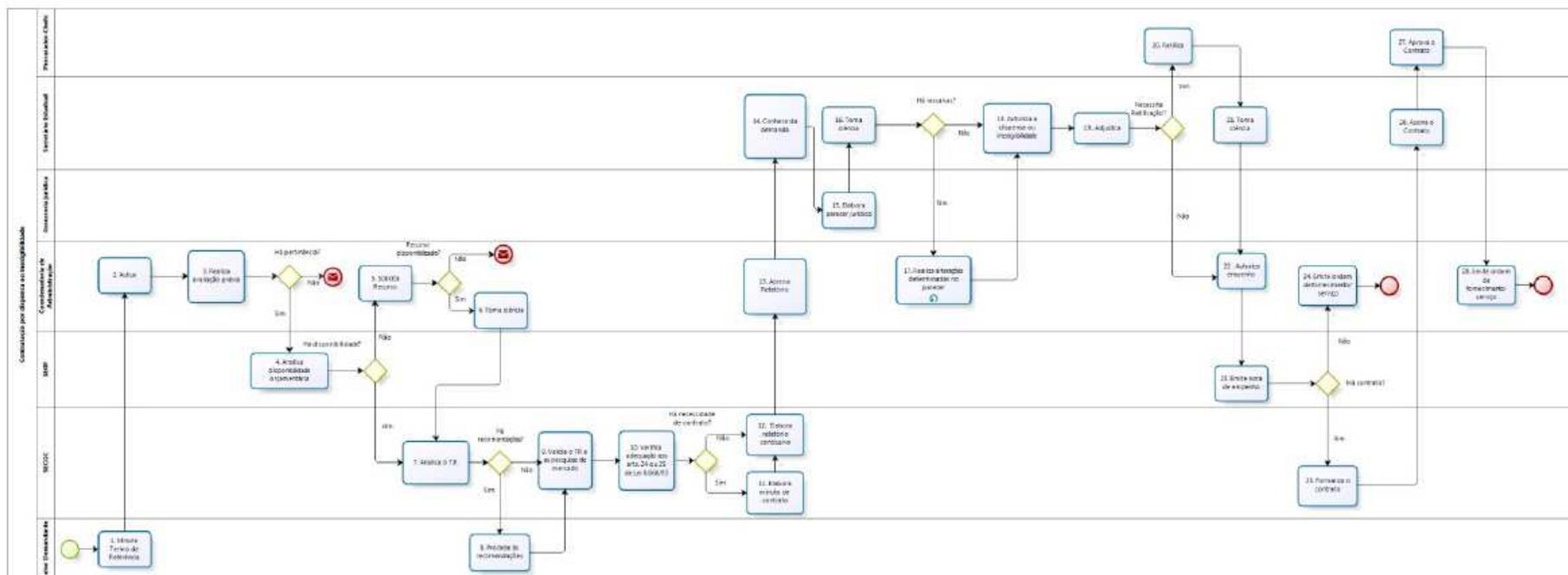
⁵ Os diagramas apresentados nos Anexos desta pesquisa podem ser melhor visualizados em formato digital por meio de consulta ao acervo digital da Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo.

8.1.5. Adquirir por Dispensa na Cotação Eletrônica



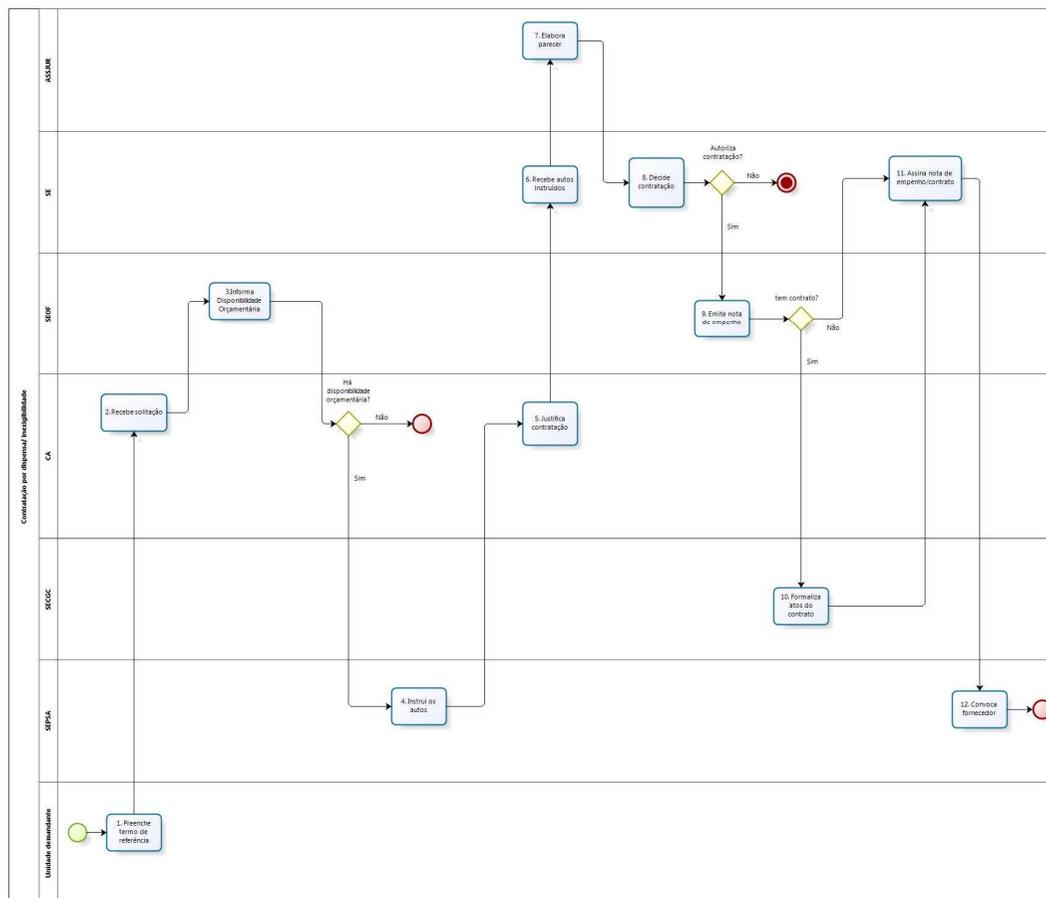
8.2. Anexo B – Modelo da Procuradoria da República no Acre

8.2.1. Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade



8.5. Anexo E – Modelo da Procuradoria da República na Paraíba

8.5.1. Contratação por Dispensa ou Inexigibilidade



8.6. Anexo F – Modelo da Procuradoria Geral do Trabalho

8.6.1. Elaboração de Termos de Referência

