



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
COLEGIADO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO**

Milton Augusto de Medeiros Neto

**GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
Um estudo junto aos usuários do processo de compras da Univasf**

PETROLINA – PE  
2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
COLEGIADO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO**

Milton Augusto de Medeiros Neto

**GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
Um estudo junto aos usuários do processo de compras da Univasf**

Relatório de estágio submetido ao Colegiado Acadêmico de Administração da UNIVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Prof. Orientador: José Raimundo Cordeiro Neto

PETROLINA – PE  
2015

## RESUMO

A gestão por processos é um conceito que, de acordo com a literatura da área, consiste em administrar as funções de uma organização como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros, permitindo que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo. O processo de compras é um processo que percorre e interage com todos os setores de uma organização. Além de ser um processo essencial – pois é através dele que a organização adquire os materiais necessários ao desenvolvimento de suas atividades, o processo de compras exige empenho na coordenação de sua execução, já que, dada a extensão de sua atuação, integra um grande quantitativo no desenvolvimento de suas atribuições. A gestão por processos aborda essa integração como um fator que visa a entrega de valor para os seus clientes. Para saber quem são os clientes de um processo, basta, segundo diversos estudiosos, seguir o percurso de seu produto e/ou serviço para ver quem é afetado por ele. Qualquer pessoa afetada é um cliente, seja este interno ou externo. Sendo o processo de compras uma atividade que tem início e finaliza-se no usuário, precisa, portanto, estar em conformidade com os anseios deste. Tendo em vista o exposto acima, o objetivo desse trabalho é averiguar a avaliação do processo de compras da Univasf sob a perspectiva do usuário. No ciclo natural de um processo, o *feedback* do usuário é uma etapa essencial, assim como qualquer outra. A necessidade de se averiguar a avaliação dos usuários do processo de compras da referida universidade se dá, porque em 2012, foi implantada uma nova metodologia nesse processo, com a implantação do sistema Leds, o sistema de Levantamento de Demandas Setoriais. E desde a sua implantação, a nova metodologia de compras da Univasf ainda não passou por uma avaliação sistematizada junto aos usuários. A organização alvo do estudo, a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, Univasf, tem a sua atuação voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão. O presente trabalho configura-se como um estudo de caso e utilizou-se dos métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa como meio para a obtenção de dados necessários ao seu desenvolvimento. Foram realizadas entrevistas, para conhecer melhor como se dava o processo de compras na universidade sob diversas perspectivas, seguindo-se à elaboração de um questionário com aplicação *online* para a amostra objeto do estudo – esta constituída de coordenadores e ex-coordenadores dos colegiados acadêmicos de graduação e pós-graduação, selecionada dentro da população alvo da pesquisa. Responderam ao questionário, 47% da amostra. A análise dos dados permitiu averiguar qual a avaliação dos usuários acerca do processo de compras da universidade, possibilitando mostrar o que lhe é mais “caro” no que diz respeito à sua interação com o processo. Assim, ficaram evidenciados os acertos (o processo tornou-se mais eficiente e transparente), e os pontos a serem melhorados (como as ferramentas do sistema Leds, o banco de dados, o prazo de entrega e o percentual de atendimento às necessidades dos colegiados). De maneira geral, a eficiência do atual processo de compras é avaliada como alta por 40% dos usuários. Bem acima da avaliação dada à metodologia anterior, 7%.

**Palavras-chave:** Gestão por processos, compras na Administração Pública, foco no usuário e avaliação do usuário

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
3.1. Objetivo Geral.....	6
3.2 Objetivos Específicos.....	7
<b>4. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>7</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
5.1 Gestão por processos.....	8
5.1.1 Estrutura organizacional por processo X Estrutura organizacional funcional .	12
5.1.2 O foco no cliente/usuário.....	13
5.1.3. Tipos de processo .....	14
5.2 Business Process Management – BPM.....	16
5.3 Sistemas de Informação – SI.....	17
5.4 Administração Pública .....	19
5.5 Compras na Administração Pública.....	20
<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
6.1. Procedimentos metodológicos.....	22
6.2. Instrumento e técnica de coleta de dados .....	24
6.3 População e amostra de pesquisa.....	27
6.4 Caracterização da organização .....	29
6.4.1. A Univasf.....	29
6.4.2 A Propladi.....	29
6.5 O processo de compras na univasf .....	30
<b>7. RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Alinhar a estratégia e os objetivos de uma organização com a entrega de valor aos clientes, sempre foi um desafio na gestão das organizações. A busca da otimização desse alinhamento é recorrente. Essa situação não é diferente na Administração Pública. Sempre alvo de críticas, principalmente no que diz respeito à burocracia, a Administração Pública do século 21 tenta, por meio de novas formas de gestão, diminuir o peso da sua estrutura – com excessivos níveis hierárquicos e departamentos – no atendimento a seus usuários. A administração moderna surge apoiada no gerenciamento por processos. Essa forma de gestão defende que a organização deve mudar a sua forma de pensar, deixando de lado a visão de estrutura departamentalizada e concentrar seus esforços nos processos.

A gestão por processos, enquanto modelo gerencial, busca a otimização da alocação dos recursos de uma organização – sejam estes recursos materiais, financeiros, humanos ou tecnológicos – e as suas prioridades. Associado ao conceito de gestão por processos, temos o conceito de processos de negócio, que coloca o cliente no foco das operações, no qual todos os esforços da organização visam satisfazer as suas necessidades. Os processos de negócios também são conhecidos como *Business Process Management*, BPM ou gerenciamento de processos de negócio. Quando se fala em BPM, logo se remete aos sistemas de informação projetados para atuarem como facilitadores dos processos, permitindo a estes, agilidade e confiabilidade. A tecnologia da informação é uma grande aliada das organizações públicas, nas quais o peso da carga burocrática pode se fazer sentir até nos processos mais simples.

A Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, a Univasf, com seus 24 colegiados acadêmicos de graduação e 11 colegiados acadêmicos de pós-graduação, além das pró-reitorias, secretarias, prefeitura universitária, assessorias do gabinete, mais de cinco mil alunos e presença em três estados brasileiros, tem grande parte de seus processos facilitados pelo uso de sistemas de informação – como, por exemplo, o sistema Leds, o sistema eletrônico de levantamento das demandas setoriais. Um desses processos, é o processo de compras, o qual envolve todos os

setores da Univasf, afinal, nenhum setor funciona sem os materiais básicos ao desenvolvimento de suas atividades. E assim, como em qualquer outro processo, o processo de compras existe para atender as necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos. Quanto mais complexo um ambiente organizacional, maior a necessidade de informação das necessidades do usuário, de modo a perceber quais as fontes que determinam o sucesso do processo, geralmente sob o rótulo de avaliação do usuário.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA**

O processo de compras da Univasf, assim como qualquer processo de negócio, inicia-se e encerra-se no usuário. A razão de existência do processo de compras são as necessidades do usuário. Sob a visão de uma gestão por processos equilibrada, espera-se que este processo seja realizado a partir da expectativa de entrega de valor aos seus usuários, em que o conhecimento do que esse usuário busca, deve ser o norte para a gestão de processos. Existe, então, uma situação em que a visão do usuário – na figura do servidor público na Univasf, se considerarmos o usuário interno – afeta todo um processo. Afinal, o usuário é a razão de existência do processo, não bastando o simples atendimento de suas demandas, mas sim a sua satisfação. E a melhor forma de averiguar a satisfação do usuário a respeito de um processo é por meio de uma avaliação do próprio usuário. Dessa forma, o presente estudo propõe-se a investigar qual a avaliação dos usuários acerca do processo de compras na Univasf.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo Geral**

Investigar qual a avaliação do usuário acerca do processo de compras da Univasf.

### 3.2 Objetivos Específicos

- a) Definir um instrumento de avaliação do usuário acerca do processo de compras;
- b) Aplicar o instrumento de avaliação definido, junto aos usuários
- c) Analisar o *feedback* obtido com o instrumento aplicado, em termos da avaliação manifestada pelos usuários;
- d) Apresentar à Univasf os resultados e conclusões do estudo como uma forma de subsídio a futuras decisões relacionadas ao processo de compras.

### 4. JUSTIFICATIVA

Uma gestão que busca a melhoria contínua deve estar comprometida com a evolução dos processos (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010), por isso a importância do acompanhamento e da avaliação constante destes, de modo a identificar os seus pontos de sucesso, as suas falhas e os possíveis pontos passíveis de melhorias.

Em 2012, a Univasf passou a adotar uma nova metodologia no seu processo de compras, pela qual, através da implementação do sistema Leds, o processo passou a acontecer de maneira informatizada – em contraste com a antiga metodologia, que acontecia de forma manual, por meio da apresentação de documentos. Já são três anos de utilização dessa nova metodologia no processo de compras, que não só mudou o formato utilizado, passando do âmbito físico para o digital, mas também dinamizou e trouxe mais transparência no que se refere às demandas setoriais da Univasf.

A nova metodologia do processo de compras nunca passou por um processo sistematizado de avaliação pelo usuário desde a sua implementação, contando apenas com *feedbacks* em discussões, reuniões e treinamentos. Tem sido com base nas informações dessas avaliações pontuais que a metodologia passa por adequações, nos últimos anos. Porém, em qualquer processo, uma das etapas essenciais é justamente a averiguação da perspectiva do usuário - já que é esse usuário a razão de existência de um processo.

Esse estudo justifica-se pela necessidade de obter-se o *feedback* a partir de uma avaliação projetada especificamente junto aos usuários, de modo sistematizado, como uma etapa, assim como outra qualquer, no ciclo de um processo e, portanto, essencial. Afinal de nada adianta estudar uma realidade, fazer uma intervenção, e não realizar a etapa da retroalimentação – ou *feedback*, no qual identificam-se os acertos, os erros e as melhorias futuras necessárias à manutenção do processo.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações sempre foram constituídas de processos. No entanto, segundo Maximiano (2012, p. 448) a administração das organizações é feita por meio de uma estrutura que privilegia as áreas funcionais, e não os seus processos. “A gestão por processos é um perspectiva da Administração que faz os processos e áreas funcionais interagir, afinal os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia” (GONÇALVES, 2000, p. 8). São exatamente esses elementos que interagem com o processo – como os clientes/usuários, os procedimentos do processo (no caso desse estudo, do processo de compras) e a tecnologia, que serão explorados nos tópicos a seguir.

### **5.1 Gestão por processos**

A noção de processo tem estado presente nos textos de Administração de Empresas nos últimos anos (GONÇALVES, 2000). É praticamente impossível evitar o tema, já que todo e qualquer trabalho realizado no âmbito de uma empresa faz parte de algum processo – Graham e Lebaron (1994), traziam essa relação nos seus estudos na década de 1990. Gonçalves (2000), por sua vez, estabelecia a relação empresas/processos da seguinte forma: “não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.” Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço.

Uma organização executa e coordena o trabalho por meio de processos, isto é, comportamentos e tarefas logicamente relacionados para a execução do trabalho.

Desenvolver um novo produto, preencher um pedido ou contratar um novo funcionário são exemplos de processos (LAUDON & LAUDON, 2007). “As empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado” (GONÇALVES, 1997).

A gestão de processos consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo (MAXIMILIANO, 2012. p. 449).

Para Oliveira (2007) o processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Já Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Um input pode ser um bem tangível (matérias-primas, equipamentos etc.) ou um bem intangível (informações e conhecimento). A figura 1, a seguir, ilustra esse conceito. Já a figura 2 apresenta um exemplo simplificado de processo.

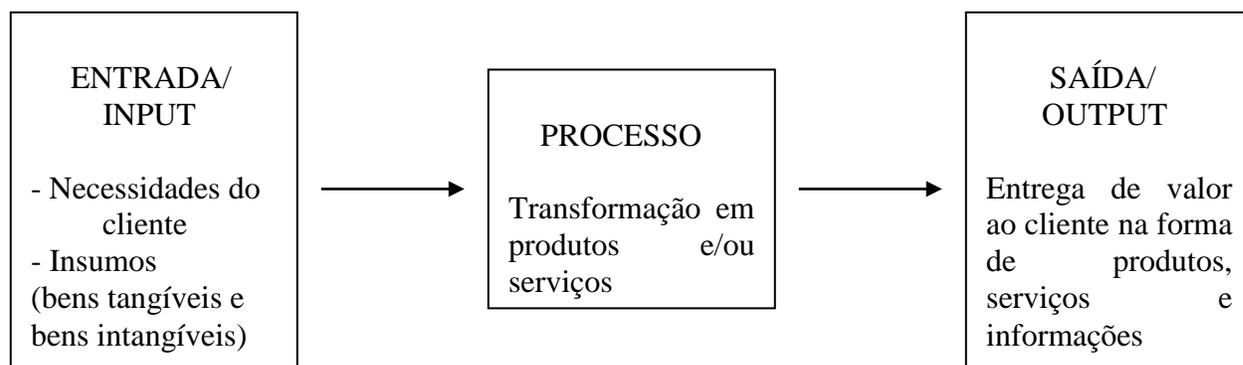


Figura 1: visão geral do processo  
Fonte: adaptado de FIEL FILHO (2010)



Figura 2: exemplo simplificado de processo

Para Melo *et al.* (2009 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 128), um processo pode ser definido de várias formas, e apresenta a visão de processo segundo vários autores:

Harrington (1993) define-o como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos;

Davenport (1994) define-o como a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para a ação;

Rummler e Brache (1994) afirmam ser o processo uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e, abrangendo o espaço em branco entre os quadros, o organograma – ele deve ser visto como uma cadeia de agregação de valores;

Johansson e Michugh (1995) definem que processo é o conjunto de atividades vinculadas que tomam um insumo (entrada) e o transformam para criar um resultado (saída). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Mas nem todas as organizações são totalmente estruturadas por processos, umas são mais, outras menos. “Geralmente, mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos implica”, segundo Gonçalves (1997, p. 15):

- atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*;
- minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;

- diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Gonçalves (2000) apresenta em seu estudo as etapas de evolução de uma organização em direção à organização por processo. São cinco etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos: A, B, C, D ou E. Essas etapas estão organizadas em ordem crescente, representando a etapa A menos intensidade em relação à organização por processos, e a etapa E, mais intensidade (ver tabela 1, abaixo).

	Etapas				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções  Os processos são enquadrados na estrutura funcional  A abordagem é ampla demais  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos  O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente  O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização  Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo  Áreas funcionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Tabela 1: os estágios da evolução para a organização de processos

Fonte: GONÇALVES (2010)

### **5.1.1 Estrutura organizacional por processo X Estrutura organizacional funcional**

De acordo com Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 133) “as organizações se estruturam de acordo com o funcionamento natural das sociedades organizadas, isto é, através de hierarquias. Ainda, segundo os referidos autores, é muito comum a existência dos chamados organogramas nas organizações, que determinam, através da divisão em departamentos e setores, a linha de comando vertical. Mesmo apresentando sérios problemas, essa forma de estruturação denominada funcional tem sobrevivido por séculos.

Para Motta (1995 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 133) “a estrutura funcional cria barreiras dentro da organização (entre departamentos e setores). Para tornar a organização mais flexível, essas barreiras devem ser eliminadas e, para isso, devem-se focar os processos essenciais do negócio”, já que “os processos na maioria das vezes atravessam os limites das unidades funcionais” (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 133). Portanto, ao passar para uma abordagem centrada nos processos, a organização poderá direcionar os seus recursos para adquirir vantagens relacionadas à eficiência de suas atividades.

Para Harrington (1993 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 134) “quando as atividades são organizadas por processo, o trabalho é seqüenciado em termos de uma cadeia de relações que ocorrem entre as diversas equipes da organização.” Isso acontece, segundo o mesmo autor, porque “as pessoas se comunicam diretamente com quem está na seqüência do processo. O trabalho é realizado por equipes de pessoas, trabalhando com autonomia e auxiliadas por poucos gerentes”. Para Gonçalves (2000, p. 11) “a organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal (na horizontal).” A organização por processo acontece de tal forma, que as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente.

Motta (1995 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 134), ainda esclarece mais detalhes da gestão por processos:

A organização é horizontalizada e proporciona uma visão sistêmica do trabalho, mostrando partes e o todo, a interdependência entre fornecedores, executores e clientes do processo, como parte de uma cadeia destinada a gerar resultados. Portanto, cada processo deve ter um líder, objetivos e indicadores de desempenho específicos. A hierarquia é achatada, com o uso de equipes de trabalho autossustentadas e não mais no modelo verticalizado das estruturas funcionais. A organização é direcionada para o cliente, a satisfação desse cliente é medida fundamental para o desempenho do processo e da organização como um todo.

Assim, percebe-se que a gestão por processos estabelece uma visão diferente da gestão funcional, “onde os objetivos estão direcionados para o cliente dos processos. Para a gestão por processos ser efetiva, precisa-se colocar o usuário no centro, pois o objetivo final é oferecer a ele mais valor” (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 151). Dessa forma, percebemos que a estrutura de uma empresa funcional tem o seu direcionamento voltado para ela mesma, enquanto a organização por processos utiliza os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

### **5.1.2 O foco no cliente/usuário**

Apesar da ideia de processos não ser nova na Administração, existe um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar no que pode ser feito para agradar aos clientes (GONÇALVES, 2000). Segundo Juran (1990 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 129) “para identificar quem são seus clientes basta seguir o seu produto/serviço para ver quem é afetado por ele. Qualquer pessoa afetada é um cliente.”

Segundo Gonçalves (2000), o foco no cliente ou usuário justifica-se pelo fato de que todo processo inicia-se e encerra-se nele. O processo começa com o entendimento exato do que o cliente deseja, e termina com o cliente obtendo o que ele precisa e deseja. Dessa forma, percebe-se que o cliente (seja um cliente interno ou um cliente externo) está no centro da gestão por processos. O objetivo final da empresa é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo (HAMMER, 1998). A gestão por processo preocupa-se não apenas com a satisfação das

necessidades do usuário, mas também como a forma que ele percebe a entrega de valor. Para Gonçalves (2000, p. 10) “a noção de valor para o cliente é baseada na percepção da vantagem ou de benefício que ele recebe em cada transação com a organização.” O cliente irá avaliar, também, questões como o conforto e a agilidade na obtenção do produto ou serviço desejado. Ainda segundo Gonçalves, “nem sempre o valor para o cliente é identificado de maneira clara e indiscutível, e sua avaliação é difícil, já que existem componentes irracionais e emocionais.”

Gonçalves (2000), traz a ideia de que o comportamento do cliente e suas expectativas se baseiam em algumas idéias simples. O cliente irá avaliar o que ele recebe em função do que ele necessita, sem enxergar aspectos internos ou externos da organização. “Com raras exceções, o cliente não se interessa por detalhes de como a empresa produz o que oferece e, certamente, não compra para melhorar o resultado da empresa fornecedora” (GONÇALVES, 2000, p. 11).

Segundo Motta (1995 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 134) “a organização é direcionada para o cliente, a satisfação desse cliente é medida fundamental para o desempenho do processo e da organização como um todo.” Conforme Juran (1990 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 129) “para compreendermos as necessidades dos clientes devemos ir além das necessidades explicitadas formalmente, pois precisamos descobrir as necessidades não mencionadas.” Sendo assim, a percepção e a avaliação do usuário tornam-se elementos que subsidiam as decisões na gestão por processos, contribuindo para o seu aprimoramento contínuo.

### **5.1.3. Tipos de processo**

Os processos de uma organização podem ser classificados como fabris (do ambiente industrial) ou como não fabris (do ambiente de trabalho nos escritórios). Para Gonçalves (2000), os processos fabris são aqueles fáceis de se observar pois seus fluxos de trabalho são bem definidos. Já o fluxo dos processos não fabris não é facilmente observável, pois é conduzido pelos cabos da rede informatizada. Para Quinn (1992, apud Gonçalves, 2000) a importância dos processos aumenta à medida que as

empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo mais produtos e serviços ricos em valores intangíveis, afastando-se do modo fabril.

Por sua vez, os processos não fabris, também conhecido como processos empresariais, subdividem-se em a) processos de negócio (ou de cliente); b) processos organizacionais; e c) processos gerenciais (GONÇALVES, 2000). A tabela 2 traz algumas características de cada processo:

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Tabela 2: classificação geral dos processos empresariais  
Fonte: GONÇALVES (2000)

Especificamente, é objeto de estudo do presente relatório o processo de negócio – também conhecido como *business process management* (BPM).

## 5.2 Business Process Management – BPM

Os processos de negócio ou de cliente (*business process management*, BPM) “são aqueles processos que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente” (GONÇALVES, 2000, p. 10). Segundo Dreyfuss (1996 apud GONÇALVES, 2000), a sua importância deve-se ao fato de que os processos de negócio estão ligados à essência do funcionamento da organização.

Em grande parte, o desempenho de uma organização depende do quanto ela gerencia seus processos de negócio. Como resultado, as organizações enfatizam a gestão de processos de negócio (BPM), que é uma técnica de gerenciamento com métodos e ferramentas para apoiar o projeto, análise, a implementação, o gerenciamento e a melhoria dos processos de negócio (RAINER JR; CEGIELSKI, 2012, p. 35).

Os processos de negócio, segundo Gonçalves (2000), possuem duas características importantes. A primeira característica seria a interfuncionalidade:

Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais (GONÇALVES, 2000, p. 12).

A segunda característica importante dos processos de negócio, segundo Davenport e Short (1990 apud GONÇALVES, 2000, p. 13) “é o fato de que eles têm clientes.” Para Gonçalves (2000, p. 13) “o conceito de processo empresarial associa-se à idéia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final.”

*Business Process Management* (BPM) configura-se, portanto, como um método de gestão para gerenciar processos, no qual a organização conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas (OLIVEIRA, 2007). É, dessa forma, um conceito que integra a gestão de processos, a entrega de valor para o cliente e os sistemas de informação.

### 5.3 Sistemas de Informação – SI

Quando o recurso humano, componente primordial da organização, interage com os componentes tecnológicos, surgem os sistemas de informações. Dando agilidade, efetividade e inteligência para produção de bens e serviços, os sistemas de informação são grandes aliados das organizações, pois são as ferramentas que auxiliam a execução das prioridades da organização. Coordenam e integram processos inteiros, de ponta a ponta.

Para Laudon e Laudon (2007, p. 9) sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como:

um conjunto de componentes interrelacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Para O'Brien (2004, p. 6) "sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização".

Já Cautela e Polloni (1991) trazem o conceito de sistema de informação relacionando-o com um conjunto de elementos interdependentes, que logicamente associados, gerem informações necessárias à tomada de decisões.

Os sistemas de informações contêm informações sobre pessoas, locais, itens significativos para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são sequências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON & LAUDON, 2007, p. 9)

A figura 3 apresenta as dimensões dos sistemas de informação:

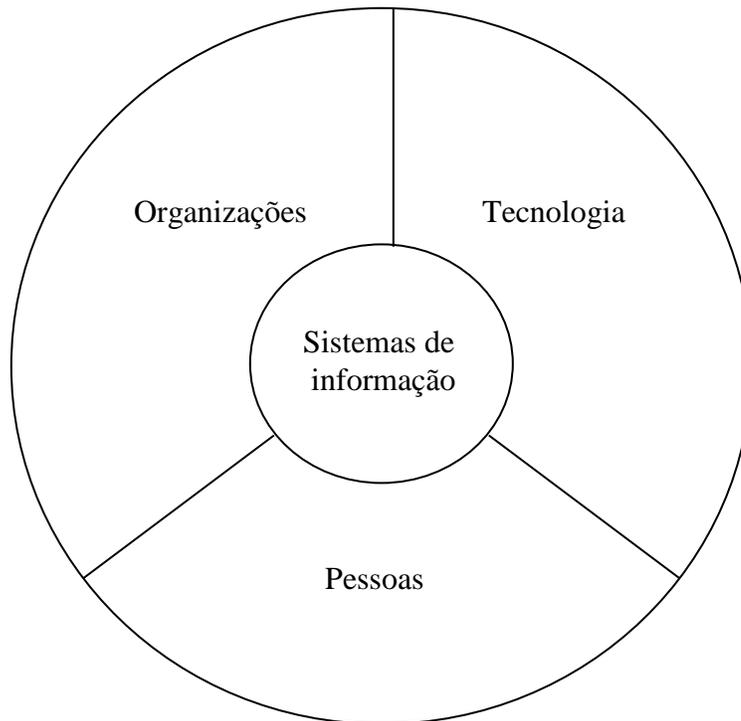


Figura 3: as dimensões dos sistemas de informação  
Fonte: LAUDON & LAUDON, 2007

Rainer Jr. E Cegielski (2012, p. 79) trazem a ideia que a informação é um dado organizado para ter significado e valor para alguém, “afinal, conhecimento consiste de dados e/ou das informações que foram organizadas e processadas e que carregam um entendimento, experiência, conhecimento acumulado ou opinião como se aplicam a um problema de negócios atual.”

Um exemplo comparando informação e dado nos pode ser bem útil. As caixas dos supermercados registram milhões de dados, tais como códigos de barras que descrevem cada produto. Esses dados podem ser somados e analisados, afim de fornecer informações significativas, como o número total de detergentes vendidos em determinada loja, as marcas que estão sendo vendidas mais rapidamente ou a quantidade total gasta naquela marca de detergente naquela loja ou região de vendas (LAUDON & LAUDON, 2007, p. 9).

Stewart (1998, p. 17) afirma que hoje em dia “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, [...],

e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial.” Os sistemas de informação exercem papel fundamental na gestão de processos, onde, cada vez mais, estes passam pelas redes de computadores, e o fluxo não é facilmente observável – situação que não acontecia num passado não tão distante.

#### **5.4 Administração Pública**

No seu processo de evolução a administração pública no Brasil, saiu de uma perspectiva totalmente focada no Estado, evoluindo para uma perspectiva voltada à entrega de valor aos seus usuários. Nesse processo, passou por três fases: a) a administração patrimonialista; b) a administração burocrática e c) a administração gerencial.

Na administração patrimonialista, segundo Silva (2013, p. 3) “a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica.” Ou seja, “entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados” (SILVA, 2013, p. 3). Nessa fase, imperavam o nepotismo e a corrupção.

A segunda fase, a administração burocrática, surge, segundo Silva (2013), para repreender o nepotismo e a corrupção do modelo anterior. “A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor” (SILVA, 2013, p. 3). Buscava, ainda, um maior controle dos processos.

Já a administração pública gerencial, segundo Silva (2013, p. 4) “decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população, como também das dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania.” Visando à entrega de valor para o cidadão, o seu principal beneficiário, a administração pública gerencial “se apresenta como corretor para esses sintomas emblemáticos da burocracia. O foco da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos” (SILVA, 2013, p. 4).

Para Guimarães (2000, p. 127), fica evidente que “o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras”.

A seguir são apresentados os princípios básicos da Administração Pública, sendo que os cinco primeiros princípios estão presentes no artigo 37 da Constituição Federal:

- a) Lealdade
- b) Impessoalidade
- c) Moralidade
- d) Publicidade
- e) Eficiência
- f) Proporcionalidade
- g) Ampla defesa
- h) Razoabilidade
- i) Contraditório
- j) Segurança jurídica
- k) Motivação
- l) Supremacia do interesse público

## **5.5 Compras na Administração Pública**

Segundo Martins *et al.* (2006 apud HOFFMAN; BRAND; CISLAGHI, 2013, p. 78) “no setor público todo o processo de compra é definido por meio de legislação específica, cuja finalidade é resguardar os interesses do Estado.” A Constituição Federal, art. 37, inciso XXI, determina que todas as compras para a Administração Pública devem, obrigatoriamente, ser feitas através de licitações. “Assim, as aquisições feitas pelo setor público devem ser conduzidas através de licitação e essas são amparadas pela Lei nº 8.666/93” (MARTINS; ALT, 2006 apud HOFFMAN; BRAND; CISLAGHI, 2013, p. 78).

Hoffman, Brand e Cislighi (2013, p. 78) definem licitação como:

um procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio, agentes interessados na apresentação de propostas para a oferta de bens ou serviços demandados por órgãos ou instituições públicas. Estão sujeitos à licitação, além dos órgãos integrantes da Administração Direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades da economia mista e demais entidades controladas direta e indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Os seguintes princípios básicos que norteiam os procedimentos licitatórios devem ser observados (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2006):

- a) Princípio da Isonomia;
- b) Princípio da Publicidade;
- c) Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa.
- d) Princípio da Legalidade
- e) Sigilo na apresentação das propostas
- f) Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório
- g) Princípio do Julgamento Objetivo
- h) Adjudicação Compulsória

O Tribunal de Contas da União (2006) traz a noção de licitação como meio necessário à aquisição de bens e serviços:

A execução de obras, a prestação de serviços e o fornecimento de bens para atendimento de necessidades públicas, as alienações e locações devem ser contratadas mediante licitações públicas, exceto nos casos previstos na Lei nº 8.666, de 1993, e alterações posteriores.

Hoffman, Brand e Cislighi (2013, p. 78) explicam de maneira simplificada como funciona o processo de licitação:

Para licitar deve-se primeiramente definir o objeto que se quer contratar, estimar o valor da obra, do serviço ou do bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado. Deve-se verificar também se há previsão de recursos orçamentários para o pagamento e se está de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, e por último definir a modalidade de licitação adequada.

A modalidade de licitação é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, apartir de critérios definidos em lei (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010). São seis as modalidades de licitação:

- a) Leilão;
- b) Concurso;
- c) Concorrência.
- d) Tomada de preços
- e) Convite
- f) Pregão

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1. Procedimentos metodológicos**

Este relatório classifica-se como um estudo de caso e tem como objetivo averiguar a avaliação dos usuários do processo de compras. Portanto, um levantamento de informações junto aos usuários se faz necessário.

Para Gil (2002), as pesquisas que envolvem levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. “Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante a análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002, p. 30). O uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa é especialmente adequado ao estudo de processos, pois permite explorá-lo sob vários ângulos (ROESCH, 1995). O estudo de caso pode tanto incluir a coleta de dados por meio de instrumentos quantitativos e qualitativos.

A abordagem qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004, p.51) “é capaz de abordar em profundidade os processos que acontecem dentro dos grupos de pessoas e torna possível a compreensão dos comportamentos.” Já a abordagem quantitativa, segundo Prodanov e Freitas (2009) é uma técnica que requer o uso de recursos e de

análises estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Segundo Roesch (1995), as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Para este estudo foram utilizadas as técnicas de entrevista e a aplicação de questionário, o que configura a abordagem do estudo como qualitativa e quantitativa. Os dados obtidos na pesquisa são primários, já que são colhidos diretamente pelo pesquisador.

Na pesquisa quantitativa, o instrumento mais utilizado é o questionário. O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Segundo Roesch (1995, p. 142):

O questionário é um instrumento que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também deve ser considerada.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Staw (1997 apud ROESCH, 1995, p.131) “é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações.” Segundo Roesch (1995, p. 141) as entrevistas asseguram maior taxa de respostas, tendo em vista os aspectos:

- os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente (do que uma carta, por exemplo) sobre os objetivos da pesquisa;
- atingem com mais facilidade respondentes com nível mais baixo de educação;
- ajudam aqueles que têm dificuldades de leitura a responder ao questionário;
- oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- impedem equívocos; e mantêm controle sobre a sequência das questões.

“Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 1995, p. 159) Segundo a mesma autora, entrevistas totalmente sem estrutura não são recomendadas pois resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar, ao passo que uma entrevista completamente estruturada não proporciona a

flexibilização de moldar a entrevista de acordo com as respostas do entrevistado. O uso de entrevista como forma de coleta de dados, por outro lado, tem as suas desvantagens: o alto custo, o tempo, a disponibilidade e possíveis distorções no entendimento da comunicação com o entrevistado.

## **6.2. Instrumento e técnica de coleta de dados**

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados nesse relatório foram a entrevista e o questionário. Inicialmente, três entrevistas foram realizadas com servidores da Univasf que serviram de base para o direcionamento do estudo, para a elaboração do questionário e a para a abordagem de sua aplicação.

Oppenheim (1993 apud Roesch, 1995, p. 141), no seu estudo, enfatiza a necessidade de que “o entrevistador tenha muito cuidado para não influenciar as respostas do entrevistado, sob a pena de distorcer os resultados da pesquisa. O viés introduzido pelo entrevistador é potencialmente a maior fonte de distorções nos resultados da pesquisa.” E completa: “de fato, a tarefa do entrevistador é assegurar-se de que cada respondente entenda determinada questão do mesmo modo que qualquer outro respondente” (OPPENHEIM, 1993 apud ROESCH, 1995, p. 141).

Um dos pilares desse estudo é a preservação da identidade de seus participantes, de modo a permitir a coleta de dados mais precisa. O primeiro entrevistado foi um dos gestores da Propladi, diretamente responsável pelo processo de compras. O gestor foi contactado através de intermediação do professor orientador. Após a realização de uma entrevista semi-estruturada com o gestor da Propladi, foi possível perceber que o universo de usuários do processo de compras, se divide em dois: os pertencentes aos colegiados acadêmicos, e os pertencentes aos setores administrativos da universidade. O próximo passo foi, portanto, o contato com os usuários com os dois perfis relatados, buscando a perspectiva do usuário do colegiado acadêmico e do usuário do setor administrativo.

Foram, então, realizadas duas entrevistas semi-estruturadas. Uma das entrevistas foi com uma gestora de um dos setores administrativos, e a segunda entrevista com um professor de colegiado acadêmico. A partir dessas duas entrevistas,

ficaram ainda mais claras as duas perspectivas no uso do processo de compras: de um lado temos os setores administrativos, que por meio de suas atividades mais rotineiras, utilizam materiais de fácil aquisição – tais como canetas, folhas A4, computadores, copos descartáveis, etc. No outro lado, temos os colegiados acadêmicos, que também utilizam esse materiais, porém o destaque fica para a aquisição de materiais específicos. Os colegiados acadêmicos compram, por exemplo, gaiolas para o curso de Medicina Veterinária, substâncias químicas para o curso de Ciências Farmacêuticas e materiais de construção para o curso de Engenharia Civil.

Pelas suas especificidades, esses materiais estão mais sujeitos a percalços no processo de compra, tais como problemas na correta descrição dos itens, indisponibilidade de fornecedores, adequação, preço, entre outros. Foi esse público (coordenações de colegiados), que interage de forma mais complexa com o processo de compras, o escolhido para o estudo, já que as suas compras estão mais sujeitas a variáveis de tempo, qualidade e especificações. Além disso, os colegiados acadêmicos são os responsáveis pela maior demanda dos recursos no processo de compras da universidade, e, levando em consideração que esses colegiados trabalham com mais de cinco mil alunos da instituição, o seu processo de compras impacta mais pessoas na organização.

Tendo a amostra da população de usuários do processo sido definida, o próximo passo seria averiguar a avaliação desses usuários acerca do processo de compras da universidade. O instrumento escolhido a ser utilizado na coleta de dados foi o questionário, para ser aplicado junto aos servidores responsáveis pela utilização do Leds em cada colegiado acadêmico. A aplicação de questionários, segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39), “[...] procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas”, de modo que, após a coleta de dados é feita a análise dos resultados, de modo a obter a resposta à pergunta inicial do trabalho. Após a obtenção dos dados nas três entrevistas anteriormente citadas, e após uma nova pesquisa bibliográfica direcionada, foi elaborado um questionário de 23 questões, distribuídas entre questões fechadas, de múltipla escolha; questões de escala, que avaliam atitudes; além de questões abertas, ou subjetivas.

Segundo Oppenheim (1993 apud ROESCH, 1995), devemos considerar vários fatores na elaboração do questionário, como o instrumento a ser utilizado (questionário impresso, por telefone ou *online*), o método de abordagem dos respondentes (presencial, carta, telefone, online...), a sequência e a ordem das questões (de modo a agrupar questões dos mesmos tópicos, ou como começar com perguntas mais amplas e depois explorando tópicos mais específicos), e o tipo de questão a ser utilizado (fechadas, abertas ou uma combinação de ambas). Cada escolha terá as suas vantagens e desvantagens.

Os autores Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) apresentam no capítulo seis do livro *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*, alguns indicadores relacionados a avaliação de processos pelos usuários. São eles:

- a eficiência e melhoria dos sistemas de trabalho;
- a avaliação, capacitação e desenvolvimento das pessoas;
- a qualidade do produto/serviço;
- a pontualidade das entregas;
- o atendimento aos requisitos relativos à segurança, à saúde e ao meio ambiente pelo fornecedor;
- o bem estar e a satisfação das pessoas;

Antes da aplicação do questionário, o mesmo passou por um pré-teste com um discente participante de projeto de pesquisa, com dois ex-coordenadores de colegiado e com um gestor da Propladi. Buscou-se, dessa forma, a perspectiva do entrevistado, o que permitiu aperfeiçoamentos no instrumento de coleta, antes de aplicá-lo. Todos os autores recomendam a conveniência de realizar um pré-teste ou pesquisa piloto com o instrumento antes de aplicá-lo definitivamente. Isto permite ao pesquisador verificar, como afirmam Easterby-Smith et al. (1991 apud ROESCH, 1995, p. 143) “se as questões são compreensíveis; se a duração da entrevistas está adequada; se a sequência das questões está boa; se há questões ‘sensíveis’; se há condições de analisar os dados; se os resultados tem sentido.”

A aplicação do questionário aconteceu de forma digital. Foi utilizada a plataforma Google Docs. A comunicação com coordenadores e ex-coordenadores se deu por e-

mail, bem como o suporte para dúvidas, sugestões e relação de problemas. O prazo para resposta foi de nove dias. A escolha pela aplicação *online* se deu pelo horário flexível do professores e também pela extensão do questionário. No e-mail de contato foi destacada a importância da participação na pesquisa, enfatizando que ao responder o questionário, o usuário estaria contribuindo para reflexões a cerca de intervenções futuras ao processo que utiliza. A importância desta explicação ao participante é que, segundo Roesch (1995, p. 141), “qualquer pessoa se dispõe a responder a 3 ou 4 questões; depois disso, é preciso convencer o entrevistado a responder.”

### **6.3 População e amostra de pesquisa**

A população deste estudo compreende todos os servidores e técnicos administrativos responsáveis, em seus respectivos setores da Univasf, pela utilização do sistema Leds – e, portanto, responsáveis pelo processo de compras em seu setor. Entre os setores da universidade temos: os colegiados acadêmicos – que compreendem os colegiados de graduação e os colegiados de pós-graduação, e os setores administrativos – pró-reitorias, secretarias, prefeitura universitária e assessorias do gabinete.

Como citado anteriormente, após a rodada de entrevistas, a amostra selecionada a ser pesquisada foi a constituída pelos usuários responsáveis pelo processo de compras nos colegiados acadêmicos da Univasf. Os usuários do processo de compras nos colegiados acadêmicos da Univasf são os coordenadores de curso.

Devido ao ciclo de eleição para a coordenação dos colegiados da Univasf, os atuais coordenadores (período 2013-2015) não tiveram contato anterior, de forma direta, com a antiga metodologia do processo de compras, apenas utilizaram a metodologia atual com o sistema Leds, implantada em 2012. Por outro lado, os ex-coordenadores (período 2011-2013), dado o período bienal das eleições, utilizaram a metodologia antiga (manual), e também utilizaram a atual metodologia (informatizada). Portanto, os ex-coordenadores são os usuários mais aptos a comparar os dois sistemas, embora os atuais, a depender do tempo de exercício na Univasf, possam ter informações relevantes, oriundas do contato com os professores. Por isso, os

coordenadores atuais não foram excluídos do questionário, a opinião deles é importante para avaliar o processo por si próprio, e até mesmo a comparação com a metodologia anterior. O questionário foi então elaborado de modo a flexibilizar a participação de coordenadores e ex-coordenadores, dado a sua experiência com a metodologia de compras da universidade.

Para o presente estudo, foram considerados 23 colegiados acadêmicos de graduação (isso sem considerar o colegiado de Medicina de Paulo Afonso-BA criado recentemente, no ano de 2014, encontrando-se em estruturação) e nove colegiados de pós-graduação (considerando apenas a pós-graduação stricto-sensu, sem considerar os dois cursos de residência médica, devido as suas peculiaridades). Após levantamento, chegou-se ao número de coordenadores e ex-coordenadores da Univasf, um total de 51 usuários aptos a responder o questionário, dado a amostra alvo da pesquisa dentro da população especificada. São, portanto, alvos da pesquisa, os coordenadores e ex-coordenadores dos colegiados acadêmicos presentes na tabela 3.

Colegiados de graduação	Colegiados de pós-graduação:
Administração	Pós-graduação em Recursos Naturais do Semiárido
Ciências Farmacêuticas	Mestrado em Agronomia – Produção Vegetal
Educação Física	Mestrado em Ciência dos Materiais
Enfermagem	Mestrado em Ciência Animal
Medicina	Mestrado em Ciências da Saúde e Biológicas
Psicologia	Mestrado em Ciências Veterinárias no Semiárido
Ciências Biológicas	Mestrado em Engenharia Agrícola
Engenharia Agrônômica	Mestrado Profissional em Física
Medicina Veterinária	Mestrado Profissional em Matemática
Zootecnia	
Artes Visuais	
Ciências Sociais	
Engenharia Agrícola e Ambiental	
Engenharia Civil	
Engenharia da Computação	
Engenharia Elétrica	
Engenharia Mecânica	
Engenharia de Produção	
Arqueologia e Preservação Patrimonial	
Ciências da Natureza (SRN)	
Ciências da Natureza (SBF)	

Tabela 3: colegiados de graduação alvos da pesquisa

## **6.4 Caracterização da organização**

### **6.4.1. A Univasf**

A Univasf é uma instituição de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação, criada com o nome de Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Sua criação foi legitimada pela Lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002, que a conferiu uma natureza fundacional, com sede na cidade de Petrolina, Estado de Pernambuco (UNIVASF, 2014). Tem como missão ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária.

A Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf é a única Universidade Federal criada nas últimas décadas com missão de desenvolvimento regional. A sua Lei de Criação prevê como seu espaço de influencia e de atuação toda a região do Semi-árido nordestino (UNIVASF, 2014). Atualmente, a UNIVASF possui *campi* nas cidades de Petrolina-PE, Juazeiro-BA, Senhor do Bonfim-BA, Paulo Afonso-BA e São Raimundo Nonato-PI. São 5.934 discentes, distribuídos em 24 cursos de graduação e 11 cursos de pós-graduação (9 de *Stricto Sensu* e 2 de *Lato Sensu*).

### **6.4.2 A Propladi**

A Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi é o setor responsável pela sistematização e operacionalização de processos e procedimentos internos de alocação de recursos orçamentários e materiais visando atender necessidades dos diversos setores da universidade, proporcionando condições para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas (PROPLADI, 2013). Visa controlar o fluxo do processo de compras para que este aconteça de maneira eficaz, ao menor custo de materiais e o foco nas necessidades do usuário. O organograma da Propladi é apresentado a seguir:

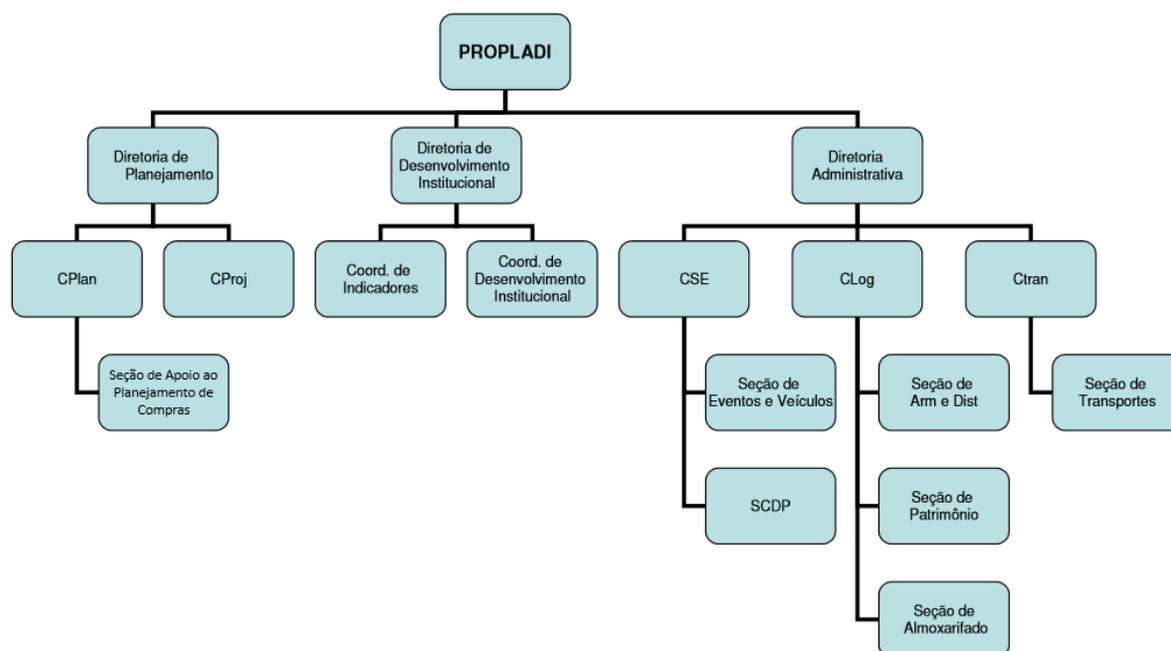


Figura 4: organograma da Propladi  
 Fonte: PROPLADI, 2013

## 6.5 O processo de compras na univasf

A Univasf opera uma metodologia de planejamento de compras que envolve todos os seus setores. Participam diretamente desse processo os responsáveis por colegiados acadêmicos de graduação e de pós-graduação, pró-reitorias, secretarias e outros setores da organização (PROPLADI, 2013)

Segundo a Pró-reitoria de Planejamento de Desenvolvimento Institucional - Propladi, responsável pelo sistema Leds (Levantamento das Demandas Setoriais), o processo de compras contempla as seguintes dimensões gerenciais (PROPLADI, 2013):

- a) distribuição do orçamento entre setores administrativos (com base nos valores dos serviços gerenciados e de ações específicas) e colegiados acadêmicos (com base no conceito de aluno equivalente e critérios que captam diferenças como distância da sede e déficits de estruturação);
- b) levantamento das necessidades dos diversos setores para preparação dos processos administrativos de compras, num primeiro momento, e para efetivação de aquisições solicitadas no momento posterior;
- c) consolidação da demanda institucional global, preparação de licitações e empenho de créditos para contratações/compras; e

d) informação aos setores em relação ao status das demandas apresentadas, a fim de subsidiá-los no planejamento para o próximo exercício.

A Propladi disponibiliza a todos os setores da universidade o sistema eletrônico de Levantamento das Demandas Setoriais – Leds, construído em conjunto com a Coordenação de Sistemas da Secretaria de Tecnologia de Informação (STI). “O Leds permite aos setores da Universidade a apresentação de suas demandas de modo informatizado, facilitando a comunicação e o controle das atividades nos processos de compra” (PROPLADI, 2013).

O processo de compras da Univasf é apresentado de maneira simplificada na figura a seguir, e, logo após, de maneira detalhada no texto que se segue.

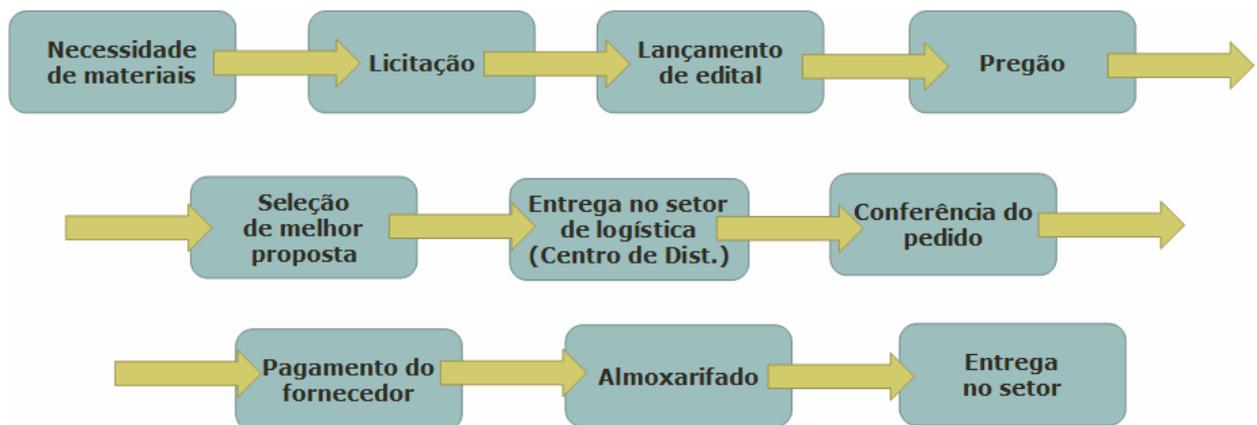


Figura 5: esquema do processo de compras da Univasf

O processo de compras na Univasf, de maneira geral, inicia-se com o usuário manifestando as suas necessidades de compra por meio do sistema Leds, e termina com o setor de logística entregando os produtos ao usuário. Só que entre esses dois pontos há um longo percurso. O setor de planejamento de compras, a Propladi, faz, todo ano, o levantamento das demandas de compras de todos os setores da universidade. No processo de compras na Univasf é adotada uma metodologia em que os próprios setores da universidade têm autonomia para definir quais as suas compras no período de um ano – o que correspondente ao ciclo do orçamento. É o setor que define as suas próprias prioridades e os pedidos a serem feitos.

Como citado anteriormente, são setores da Univasf os 24 colegiados acadêmicos de graduação, os 11 colegiados acadêmicos de pós-graduação (o que inclui os cursos de mestrado e de especialização) e os setores administrativos: pró-reitorias, secretarias, prefeitura universitária e assessorias do gabinete. O orçamento da universidade é dividido de forma proporcional ao tamanho e peso de cada setor. Os principais setores da Univasf são os colegiados acadêmicos e, portanto, recebem significativa fatia do orçamento da universidade. Evidentemente, não são distribuídos entre os setores aqueles valores destinados às despesas de grandes contratos, que atendem a todos os setores conjuntamente, como limpeza, gerenciamento de frota, vigilância, fornecimento de água e energia elétrica, dentre outros.

A divisão do orçamento junto aos colegiados é realizado da seguinte maneira: a Propladi, com auxílio da Secretária de Controle e Registro Acadêmico, SRCA, mapeia os colegiados pelo número de alunos. O número de discentes de cada colegiado é então comparado ao universo total de alunos de toda a universidade, de modo a ser estabelecida a sua representatividade. Por exemplo, se o colegiado de Administração tem 500 alunos (exemplo hipotético), considerando um universo de cinco mil alunos, logo, corresponderá a 10% de todos os alunos da instituição. Porém, isso não quer dizer que o colegiado de Administração terá 10% do orçamento destinado aos colegiados. Isso porque, este é apenas um dos critérios utilizados para determinar a divisão do orçamento.

O principal critério usado para determinar o montante destinado a cada colegiado, é o chamado critério de alunos equivalentes. Esse critério é o mesmo utilizado pelo MEC, o Ministério da Educação, pelo qual é atribuído um peso diferente para cada curso. O critério de alunos equivalentes é um conceito que pesa o custo diferencial de cada aluno em diferentes cursos. O curso de Medicina, por exemplo, e o curso de Administração, tem custos diferentes para se manter.

Seguindo esse critério, os cursos de engenharia, são considerados como peso 2. Os cursos de Medicina e Medicina Veterinária têm peso 4,5 – os mais caros da escala. Outros cursos da área de saúde, como Farmácia e Enfermagem são considerados como peso 2. O curso de Administração e o curso de Ciências Sociais, são peso 1 – os cursos mais baratos, enquanto o curso de Artes Visuais tem peso 1,5. Isso que dizer

que a estrutura de cursos como Administração e Ciências Sociais, são mais baratas do a estrutura de cursos como Medicina e Medicina Veterinária. Este é o mesmo critério utilizado pelo MEC para distribuir o orçamento entre as 62 universidades federais brasileiras. Quanto maior o número de alunos – e considerando o critério de aluno equivalente, maior a quantidade de recursos repassados.

Outros critérios utilizados na distribuição do orçamento são: a) cursos que estão fora da sede (localizada na cidade de Petrolina-PE). Os cursos que estão fora da sede recebem um diferencial por entender-se que o curso lida com dificuldades que os cursos que estão na sede não lidam, que é o caso dos cursos localizados nos campi de São Raimundo Nonato-PI, Senhor do Bonfim-BA e Paulo Afonso-BA, exceto Juazeiro-BA; b) curso em processo de estruturação. Estes também recebem um diferencial, pois apesar de não ter um grande quantitativo de alunos – e pela lógica, esse novo curso receberia uma parcela menor dos recursos –, o curso está na sua fase mais crítica em relação a necessidade de recursos, que é quando o mesmo está se estruturando.

As tabelas abaixo apresentam os critérios utilizados, de forma detalha, para os cursos de graduação e pós-graduação:

CURSO	(a)	(b) PESO DO	(c) ADICIONAL	(d) ADICIONAL	(e) NÚMERO DE	(f)
	MATRÍCULAS	GRUPO	CURSO FORA	ADICIONAL	ALUNOS	PERCENTUAL =
	2013.2	(MEC)	DA SEDE	ESTRUTURAÇÃO	= a x b x c x d	(e_i)/10.748,79
Administração	411	1,00	1,00	1,00	411,00	3,96
Arqueologia e preservação patrimonial	142	1,00	1,10	1,00	156,20	1,50
Artes Visuais	98	1,50	1,00	1,00	147,00	1,42
Ciências Biológicas	209	2,00	1,00	1,00	418,00	4,02
Ciências da Natureza SBF	213	1,00	1,10	1,00	234,30	2,26
Ciências da Natureza SRN	152	1,00	1,10	1,00	167,20	1,61
Ciências Farmacêuticas	250	2,00	1,00	1,15	575,00	5,54
Ciências Sociais_Bacharelado	102	1,00	1,00	1,00	102,00	0,98
Ciências Sociais_Licenciatura	86	1,00	1,00	1,00	86,00	0,83
Educação Física_Bacharelado	140	1,50	1,00	1,00	210,00	2,02
Educação Física_Licenciatura	97	1,50	1,00	1,00	145,50	1,40
Enfermagem	105	1,50	1,00	1,00	157,50	1,52
Engenharia Agrícola e Ambiental	184	2,00	1,00	1,00	368,00	3,54
Engenharia Agrônômica	211	2,00	1,00	1,15	485,30	4,67
Engenharia Civil	267	2,00	1,00	1,00	534,00	5,14
Engenharia da Computação	200	1,50	1,00	1,00	300,00	2,89
Engenharia da Produção	207	2,00	1,00	1,00	414,00	3,99
Engenharia Elétrica	216	2,00	1,00	1,00	432,00	4,16
Engenharia Mecânica	199	2,00	1,00	1,00	398,00	3,83
Medicina	458	4,50	1,00	1,00	2.061,00	19,84
Medicina Veterinária	374	4,50	1,00	1,00	1.683,00	16,20
Psicologia	335	1,00	1,00	1,00	335,00	3,23
Zootecnia	126	4,50	1,00	1,00	567,00	5,46
<b>Total</b>	<b>4.782</b>				<b>10.387,00</b>	<b>100,00</b>

Tabela 4: critério de alunos equivalentes – colegiados de graduação  
Fonte: PROPLADI, 2014

CURSO	(a)	(b) PESO DO	(c) ADICIONAL	(d) ADICIONAL	(e) NÚMERO	(f) PERCENTUAL
	MATRÍCULAS	GRUPO	CURSO FORA	ADICIONAL	DE ALUNOS	PERCENTUAL
	2013.2	(MEC)	DA SEDE	ESTRUTURAÇÃO	EQUIVALENTE	= (e_i)/414,00
Ciência Animal	26	4,50	1,00	1,00	117,00	27,50
Ciências da Saúde e Biológicas	26	2,00	1,00	1,00	52,00	12,22
Ciência dos Materiais	9	2,00	1,00	1,00	18,00	4,23
Ciências Veterinárias no Semiárido	14	4,50	1,00	1,00	63,00	14,81
Engenharia Agrícola	22	2,00	1,00	1,00	44,00	10,34
Física em Rede Nacional	14	2,00	1,00	1,00	28,00	6,58
Matemática em Rede Nacional	21	1,50	1,00	1,00	31,50	7,40
Recursos Naturais do Semiárido	24	2,00	1,00	1,00	48,00	11,28
Agronomia - Produção Vegetal	12	2,00	1,00	1,00	24,00	5,64
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>				<b>425,50</b>	<b>100,00</b>

Tabela 5: critério de alunos equivalentes – colegiados de pós-graduação  
Fonte: PROPLADI, 2014

Portanto, os colegiados recebem seus orçamentos com base nesses critérios de divisão, tendo a livre autonomia para determinar em que deve ser gasto cada recurso de seu orçamento.

Os colegiados têm uma data específica para definir quais serão as suas compras. Isso acontece devido a todos os procedimentos burocráticos e legais inerentes aos processos de compras na Administração Pública. Então, de acordo com a metodologia do processo de compras da universidade, os colegiados devem seguir um cronograma para definir as suas compras. Não adianta, definir as demandas fora do prazo, pois o processo depende de etapas que demandam tempo, além de envolver fatores externos, como a disponibilidade de fornecedores. O colegiado define os pedidos para um ano completo de exercício.

Uma outra etapa da metodologia de compras da universidade, é a previsão de compras para o ano seguinte. Por exemplo, em junho e julho de 2014, já foi levando qual a previsão de necessidades dos colegiados para o ano de 2015. Como funciona essa previsão: ainda não há o orçamento de 2015, ou seja, nesse momento os colegiados não têm restrição orçamentária. Eles podem informar toda a demanda do colegiado sem se preocupar com valores. Cabe ao setor de compras, preparar as licitações e registrar fornecedores, nas atas de registro de preço, nos pregões, para que no próximo ano, por um período de 12 meses, esses itens possam estar disponíveis para a compra efetiva. A grande maioria das compras é realizada por pregão. A vantagem do pregão é que este não necessita ser realizado apenas quando já se tem o orçamento de cada setor em mãos.

Por exemplo, o colegiado de Medicina Veterinária prevê que precisará adquirir gaiolas de contenção de coelhos para uso nos seus laboratórios para o ano de 2016. Então, o colegiado terá que informar no meio do ano de 2015, geralmente nos meses de junho e julho, que precisará adquirir esse determinado tipo de gaiola. Após a informação da necessidade, é construída, no segundo semestre do ano, a licitação para contratar um fornecedor de gaiolas de contenção de coelhos no próximo ano. O fornecedor selecionado fica registrado por um período de 12 meses, tempo suficiente para a compra ser realizada após a informação do orçamento ser disponibilizada para o colegiado. Tendo o colegiado informado a sua previsão de necessidades no meio do ano, os setores responsáveis preparam as licitações, lançam os editais e registram os fornecedores. Assim, no início do próximo ano, o colegiado de Medicina Veterinária, em posse de seu limite de orçamento, poderá finalmente consolidar o pedido das gaiolas

que foram informadas em junho e julho. E se o colegiado desejar, também poderá desistir de comprar as gaiolas, por questões de prioridade. Afinal, em junho e julho o colegiado manifestou apenas uma previsão, podendo o colegiado, inclusive, comprar outra coisa e não comprar as gaiolas. Se decidir comprar, poderá também diminuir a quantidade, ou aumentar. Mas desde que ele tenha informado para os setores de compras, na época correta, que precisa de determinado item. Tendo em vista todos os passos necessários relacionados à licitação, deixar de informar no prazo correto a necessidade de compra de um determinado item, pode prejudicar o seu processo de aquisição, pois não há garantia que o setor de compras consiga, no decorrer do ano, fazer todo o processo. Isso ocorre porque o setor estará trabalhando com outras etapas do processo de compras.

De maneira geral, a Propladi procura não inviabilizar nenhuma aquisição, mesmo que fora do prazo, até mesmo para não prejudicar as atividades da universidade. Para contornar essa situação, a Propladi adota a seguinte postura: para os setores que seguem corretamente a metodologia dentro dos prazos, as equipes de planejamento de compras conduzem o processo de licitação (irão fazer pesquisa de preço, fazer o termo de referência, agilizar o processo de licitação, enfim, irão acompanhar todas as etapas). Já os setores que estão fora dos prazos ou que solicitaram itens de última hora, o máximo que essas equipes vão poder fazer é orientar o setor a construir seu próprio processo (fazer a pesquisa de preço, construir o termo de referencia, etc.), porque o setor não poderá parar as suas atividades que estão em andamento por causa da falta de planejamento do colegiado.

A Propladi irá informar para os colegiados, geralmente entre os meses de janeiro, fevereiro e março, qual será o orçamento (a restrição orçamentária) para o ano vigente. Tendo o orçamento em mãos, os colegiados podem confirmar a sua previsão do ano anterior, ou podem rever as suas prioridades.

Cada setor tem que se planejar, afinal estamos falando do planejamento de toda uma universidade com um universo de mais de cinco mil alunos. Quem é capaz de estabelecer quais são as prioridades do colegiado de Engenharia de Produção, por exemplo, se não o próprio colegiado? Além disso, o recurso é melhor gasto quando o

próprio setor define as suas prioridades, e não alguém que não conhece as demandas do setor.

Em resumo: os setores da universidade, em meados do ano, antecipam as suas necessidades de materiais para o ano seguinte. Por meio dos setores responsáveis, são elaboradas as licitações para registro dos fornecedores por meio de pregões. No primeiro trimestre do ano seguinte é, então, informado para os setores qual o volume de orçamento que irão dispor para fazer as aquisições. Assim, tendo os setores decidido quais vão ser as suas compras, a Propladi entra em contato com os fornecedores registrados para a efetivação dessas compras. Estes, por sua vez, realizam a entrega dos itens no setor de logística, que fica localizado na cidade de Juazeiro-BA. O setor de logística, por sua vez, confere se aquilo que o fornecedor entregou está conforme o especificado na licitação.

O fornecedor faz todo esse processo sem receber o pagamento. Ele só irá receber, via depósito bancário, quando o pedido confere. Isso deve-se a muitos problemas de fornecedores que foram selecionados para entregar determinado produto, mas acabam entregando um diferente. As equipes de logística até recebem o produto errado, mas notificam o fornecedor que o produto deve ser substituído pelo que de fato foi requisitado e informado. Enquanto ele não fizer a substituição, a nota fiscal não é atestada e o fornecedor não recebe o pagamento.

Quando os itens estiverem de acordo com as solicitações, estes podem ter dois destinos: a) os itens que não viram patrimônio (como ração, materiais de expediente, material de escritório geral etc.) vão para o almoxarifado para o suprimento mensal da universidade; b) os itens que vão para o patrimônio (como mobiliário, eletro-eletrônicos, computadores, veículos, enfim, bens permanentes, equipamentos de raio x, de ressonância, microscópios, etc.), irão primeiramente, passar por um processo de patrimoniamiento, através da anexação de uma plaquinha metálica que contém um código de barras e um número de tomo. Essa numeração diz respeito ao registro do item, contendo a sua origem, quem foi o seu fornecedor, qual o seu setor de destino, qual a sua data de aquisição e quem conferiu a sua entrega), permitindo o seu rastreio. Após essa etapa, finalmente os itens serão enviados para os seus usuários. O sistema Leds contém o registro de quem pediu cada item, facilitando a consulta da equipe de

logística. Então, é feita a destinação do item para o seu respectivo setor, ficando o produto sob responsabilidade de quem solicitou.

Entre a solicitação do pedido e a sua efetiva entrega, vários percalços podem acontecer. Por exemplo, em um edital para a aquisição de microscópios pode ser que não haja nenhum fornecedor interessado em fornecer o item para a universidade. Isso acontece porque, entre outros fatores, a universidade está relativamente afastada de grandes centros fornecedores. Uma outra possibilidade de problema está relacionada a divergência sobre os preços. Na pesquisa de preços, o preço médio do produto no mercado pode ser menor que aquele oferecido pelos fornecedores. Por exemplo, constatou-se, por meio das pesquisas de preço, que um computador com determinada configuração tem preço médio de R\$ 2.500,00, porém, a média de preço dos fornecedores, que compareceram à licitação é de R\$ 2.800,00. Essa situação retrata o chamado pregão deserto, pois nenhum fornecedor se enquadrou naquela proposta. Por outro lado, pode acontecer que, em um edital, não apareça fornecedores interessados, assim como fornecedores interessados podem não estar adequados.

Uma outra situação diz respeito à documentação dos fornecedores. As empresas fornecedoras tem que estar com toda a sua documentação fiscal e trabalhista em dias, se não a lei não permite a compra. Outro ponto diz respeito ao cuidado nas especificações do produto, sendo importante, no edital da licitação, não fazer referência a nenhuma marca específica, pois os fornecedores que se julgarem desfavorecidos podem entrar com recurso para derrubar o edital.

Existe uma parte dos suprimentos que não passam por esse processo, que são os materiais mais básicos (como canetas, recarga de pincel, papéis etc). Não é exigido que o colegiado diga quanto ele vai precisar, por exemplo, de papel ofício, pincel de quadro e toner de impressora, durante o ano. Entende-se que é mais prático fazer esse suprimento olhando para o histórico de pedidos da universidade, já que o setor de almoxarifado possui o quantitativo da demanda de itens básicos por ano, levando em consideração a expansão da universidade. São eles mesmos que planejam a quantidade de materiais básicos que serão adquiridos para o ano. O colegiado, portanto, não precisa separar uma fatia do seu orçamento para gastar com, por exemplo, papel. Para o pedido desses itens básicos, basta enviar a solicitação até o 1º

dia útil de cada mês, por meio de uma planilha eletrônica simples. De posse das solicitações de todos os setores, é feito o planejamento de compras para aquele mês. Alguns itens como toner, garrações de água e botijões de gás, podem ser pedidos a qualquer momento.

Toda a metodologia de compras aqui apresentada tem como princípios a democracia participativa e a transparência no uso do orçamento.

## 7. RESULTADOS

Após a aplicação do questionário, seguiu-se a etapa da análise. Inicialmente, os dados obtidos foram computados no software de planilhas Microsoft Excel para codificação dos dados quantitativos. O questionário (apresentado no Anexo I) foi respondido por 24 usuários, o que representa 47% da amostra.

Para as questões de escala do questionário, foi utilizada uma metodologia diferenciada para a codificação dos dados obtidos. Em tal metodologia, uma questão, por exemplo, tinha todas as suas respostas obtidas somadas e, posteriormente, o resultado era dividido por 24, que corresponde ao número de respondentes do questionário. Dessa forma, chegaríamos a um número entre 1 e 5, que seria classificado de acordo com a tabela abaixo:

Classificação das questões de escala

Baixa	Média	Alta
1 ~ 2,3	2,4 ~ 3,7	3,8 ~ 5

Tabela 6: classificação das questões de escala

Como mencionado anteriormente, 100% dos participantes são professores da universidade. A maioria está na Univasf a pelo menos 5 anos (38%), sendo que 25% deles tem entre 7 e 8 anos de serviço, e outros 25% tem entre 3 e 4 anos de serviço. Apenas 4% tem menos de 2 anos na instituição (ver gráfico 1). Portanto, 71% dos

usuários tem pelo menos 5 anos de contato, mesmo que de forma indireta, com o processo de compras.

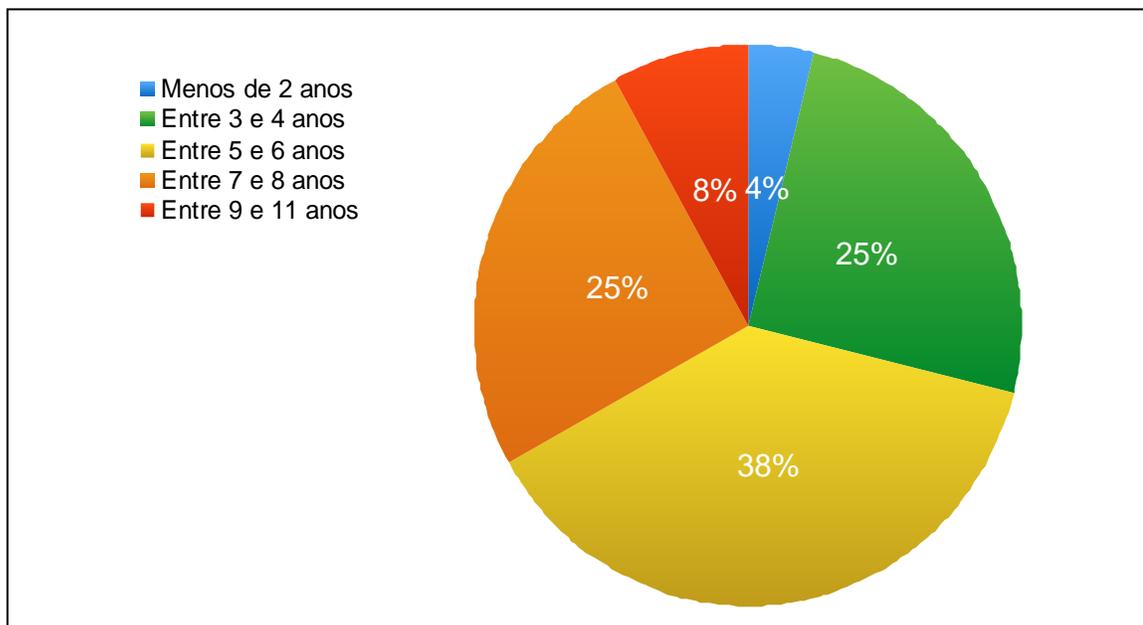


Gráfico 1: Tempo de serviço na Univasf

Esse grande tempo de experiência na instituição, considerando que a Univasf completou 10 anos de existência em outubro de 2014, pode explicar o índice de, também, 71% de usuários que consideram os seus conhecimentos a respeito do processo de compras como alto. Temos 19% que avaliam seus conhecimentos como médio e 10% como baixo (ver gráfico 2).

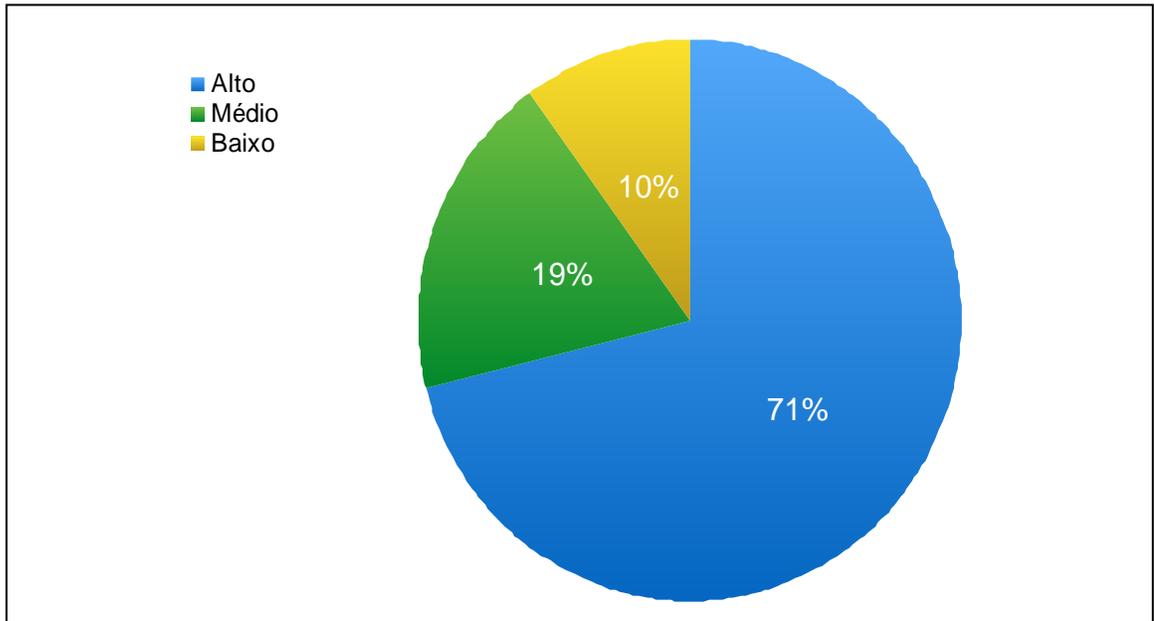


Gráfico 2: qual o seu nível de conhecimento sobre a atual metodologia de compras (conjunto de procedimentos/etapas) da Univasf?

Um fator que influencia bastante em qualquer processo é justamente o grau de conhecimento que os usuário possuem acerca de suas etapas. Neste caso, deve haver um grau de conhecimento mínimo para operar o sistema eletrônico Leds, assim como entender o funcionamento do processo de licitações e quais são os seus percalços. O item que mais contribui para a disseminação do conhecimento acerca do processo de compras é a participação em reuniões de orientação realizadas pela Propladi. 80% dos usuários classificaram essa atividade como de importância alta (gráfico 3). Em seguida, o contato com outros usuários do processo é considerado como uma fonte de conhecimento de, também, alta importância, por 72% dos usuários (gráfico 4). Apesar do acesso a outros instrumentos de informação, como os manuais, e-mails e memorandos orientativos – que também foram bem avaliados –, é o contato direto, com o pessoal envolvido com processo de compras, sejam os gestores ou colegas dos colegiados, o meio de informação considerado mais importante pelo público usuário. A partir desse tipo de constatação, a Propladi pode impactar planejar a sua forma de divulgação do processo pelo que é considerado mais importante do ponto de vista do usuário.

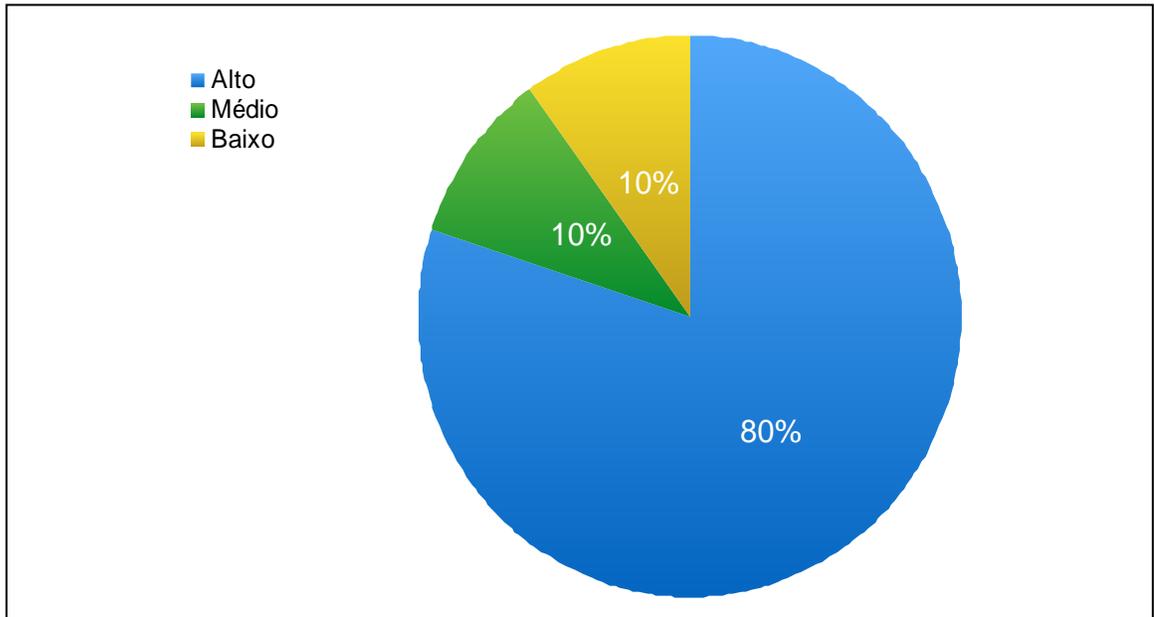


Gráfico 3: qual a importância da participação em reuniões de orientação realizadas pela Propladi para o seu aprendizado sobre a atual metodologia do processo de compras da Univasf?

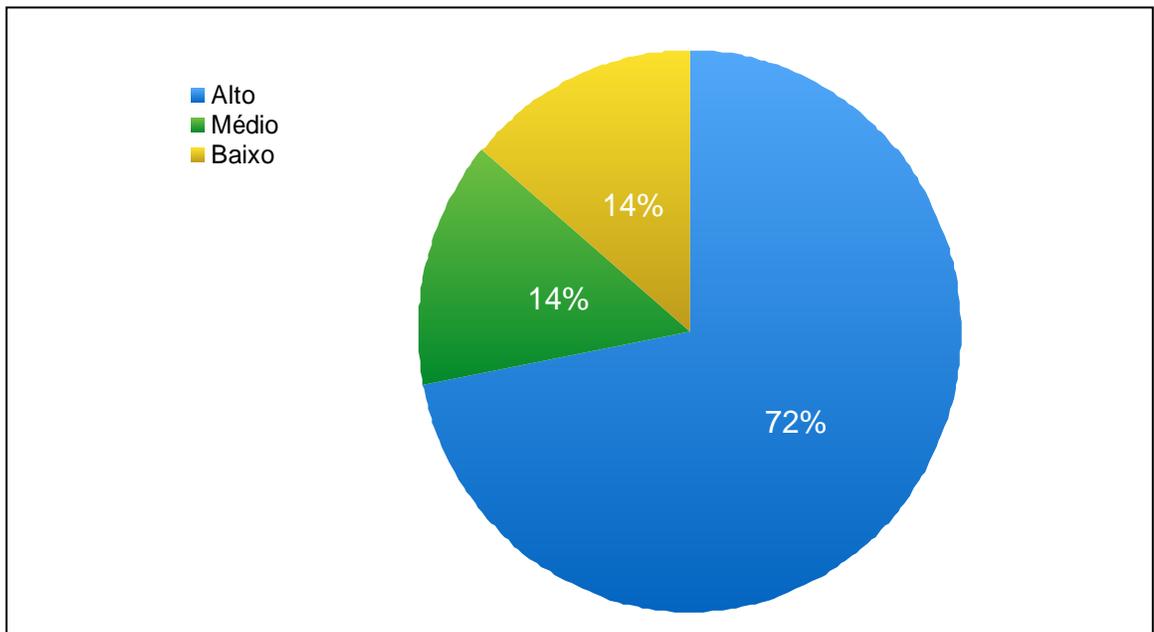


Gráfico 4: qual a importância do contato com outros usuários da metodologia para o seu aprendizado sobre o processo de compras da Univasf?

Quanto ao nível de domínio em relação ao uso do sistema Leds, este é considerado alto para 80% dos usuários (ver gráfico 5). Diferentemente da forma de aquisição do conhecimento acerca do processo de compras, o conhecimento

necessário específico ao uso do sistema Leds é adquirido, de acordo com 81% (importância alta), a partir do aprendizado auto-didata (gráfico 6). Enquanto isso, 48% considera o seu conhecimento a respeito do manual de operacionalização do Leds como médio e 14% como baixo (gráfico 7). De maneira geral, o nível de conhecimento sobre os documentos institucionais (como a Matriz de Distribuição Orçamentária Interna [2013 e 2014], o relatório de atendimento às demandas do colegiado no último exercício [2013] e o Manual de Operacionalização do Leds) é 3,15, sendo considerado médio de acordo com a classificação utilizada nesse estudo (ver figura 8, apresentada anteriormente). Isso mostra, mais uma vez, a importância da “aquisição” de conhecimento por meios não documentados para estes usuários.

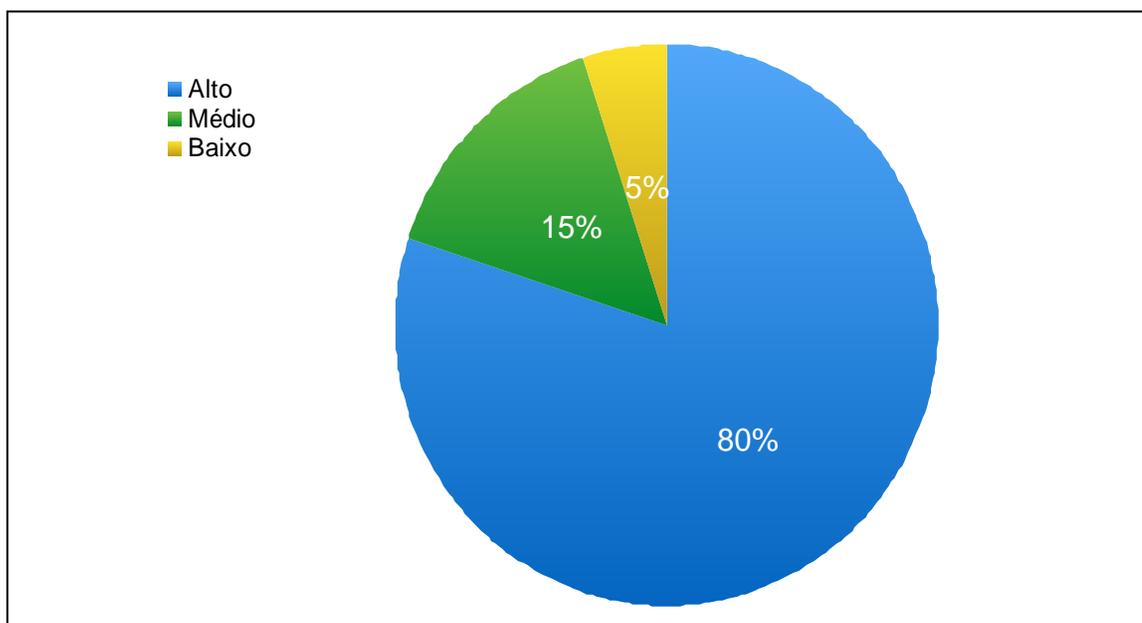


Gráfico 5: como você avalia o seu nível de domínio em relação ao uso do Sistema Leds?

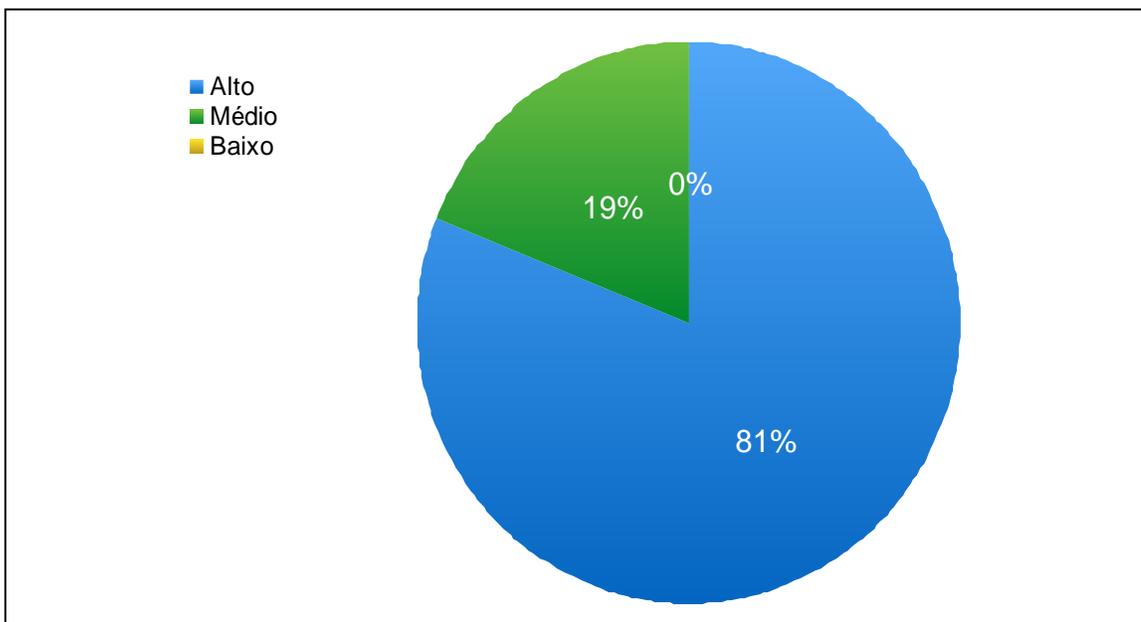


Gráfico 6: qual a importância do esforço "auto-didata" no seu aprendizado sobre o uso das ferramentas do sistema Leds?

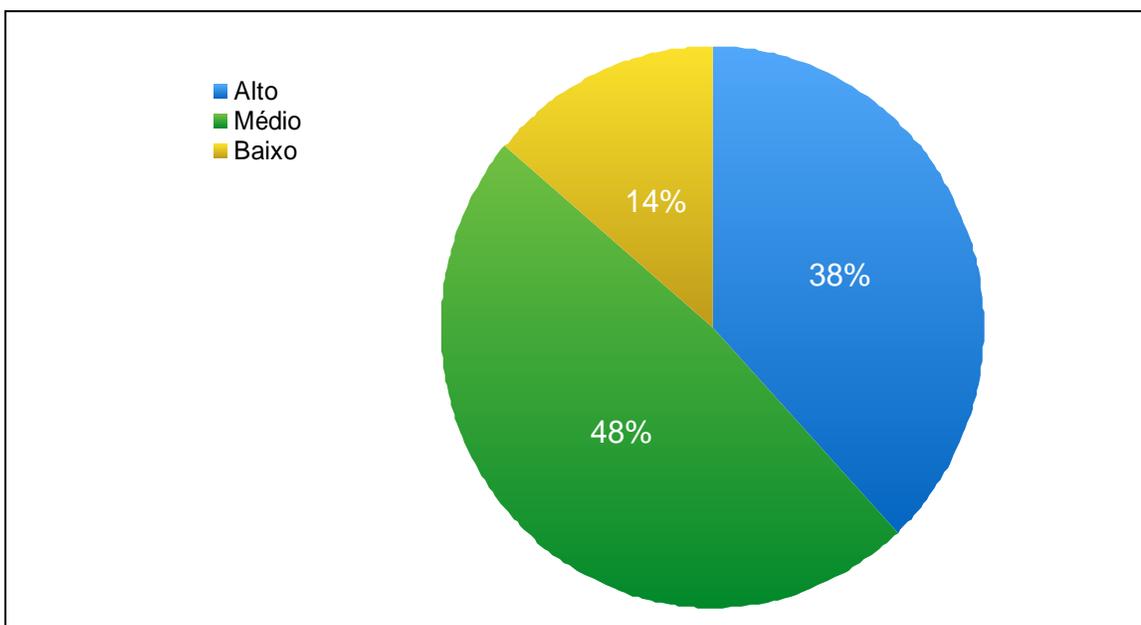


Gráfico 7: Avalie seu nível de conhecimento sobre o Manual de Operacionalização do Leds

Indo um pouco mais a fundo a respeito dos conhecimentos necessário ao processo de compras, 57% consideram a clareza da metodologia e as etapas do processo de compras como alta, enquanto 38% consideram como média (ver gráfico 8).

Da mesma forma, 57% considera o nível de acesso às informações como alto e 38% como médio (gráfico 9).

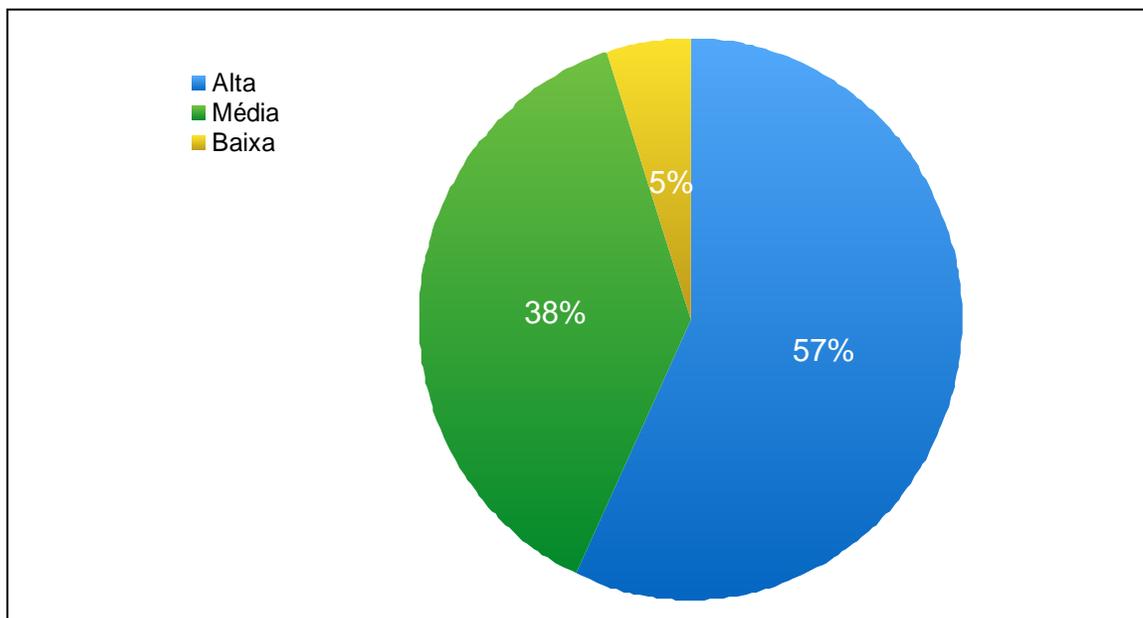


Gráfico 8: classifique a clareza da metodologia empregada e suas etapas

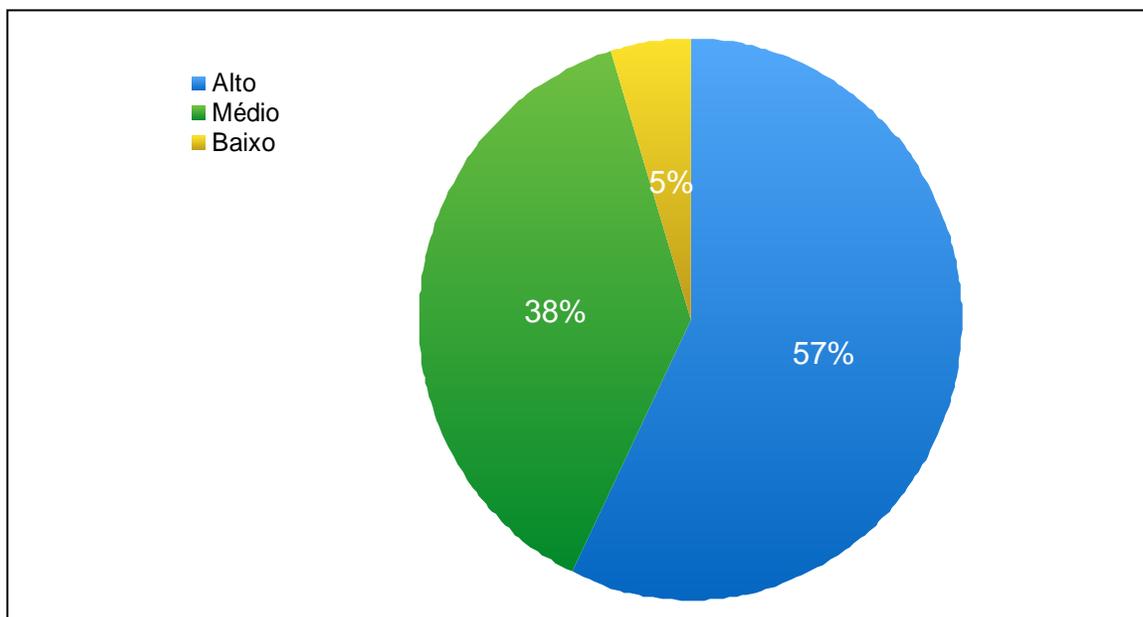


Gráfico 9: classifique o nível de acesso às informações

Apesar de 80% afirmarem que o seu nível de domínio do uso do sistema Leds, seja considerado alto, 43% consideram como média a facilidade de manuseio das ferramentas no sistema Leds (gráfico 10).

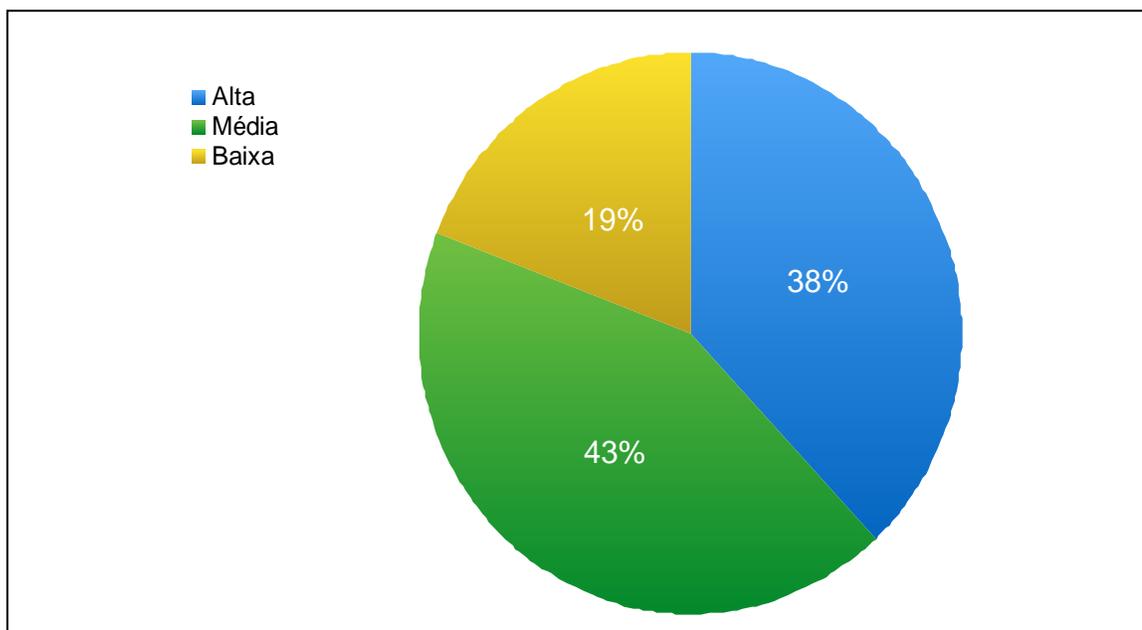


Gráfico 10: classifique a facilidade de manuseio das ferramentas no Sistema Leds

Pode parecer estranho, mas dominar o uso de um sistema, não quer dizer, necessariamente, que a curva de aprendizado tenha sido rápida e que as ferramentas disponíveis sejam eficazes. Alguns tópicos relacionados ao manuseio das ferramentas do Leds foram alvos da pesquisa:

- A similaridade do Leds com outros sistemas: 52% dos usuários consideram como média a similaridade do sistema Leds com outros sistemas, sendo que 29% consideram baixa. Esse ponto é bastante pertinente, pois a questão da similaridade, que envolve o *layout* e as ações de um sistema, é importante para a criação de *softwares* mais amigáveis ao usuário;
- Qualidade do treinamento (reuniões de orientação) para uso do sistema Leds: apesar de 57% considerar a qualidade do treinamento como alta, 38% consideram como média. A qualidade desse treinamento tem ainda mais peso quando levamos em consideração que 80% o considera como sua principal fonte de conhecimento a cerca do sistema, como citado anteriormente;
- A qualidade do banco de dados (catálogo de bens) do Leds: 38% o consideram como de baixa qualidade, outros 38% consideram como de média qualidade. A qualidade do catálogo de bens foi um ponto que se destacou negativamente na

pesquisa, mostrando uma clara insatisfação dos usuários. Deve-se levar em consideração que temos aqui um dos pontos mais importantes de todo o processo de compras: o catálogo de bens, para a escolha de bens – em um processo de aquisição de bens. Sendo uma espécie de “vitrine” de todo o processo.

De maneira geral, a média da avaliação das ferramentas do sistema Leds, foi 3,56, o que corresponde ao nível médio na escala utilizada nesse estudo.

Esse certo grau de dificuldade para alguns usuários no manuseio do sistema Leds, pode estar relacionado aos próprios usuários. Isso porque, 24% considera como médio o seu próprio nível de desempenho na atribuição das funções inerentes ao processo de compras, e 14% como baixa (ver gráfico 11). Sendo, ainda, que 52% considera como média a participação/adesão por parte dos membros de seu colegiado ao processo. Outros 19% consideram essa participação/adesão como baixa (gráfico 12). Se por um lado temos possíveis limitações do *software*, por outro temos as limitações de quem opera o sistema.

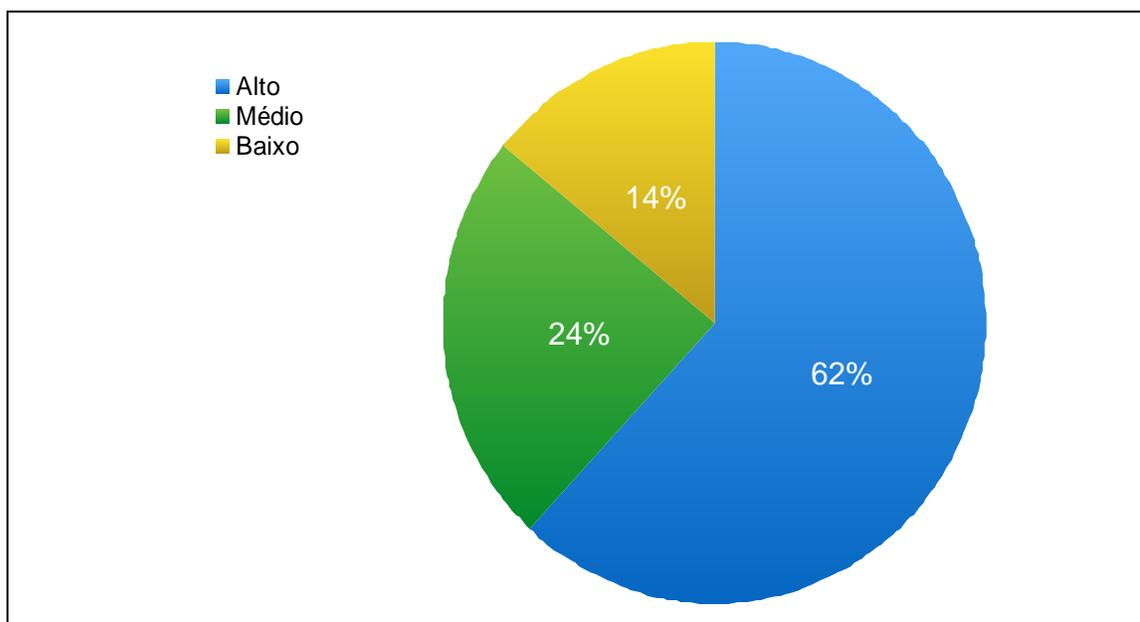


Gráfico 11: classifique o seu nível de desempenho na atribuição das funções inerentes ao processo de compras

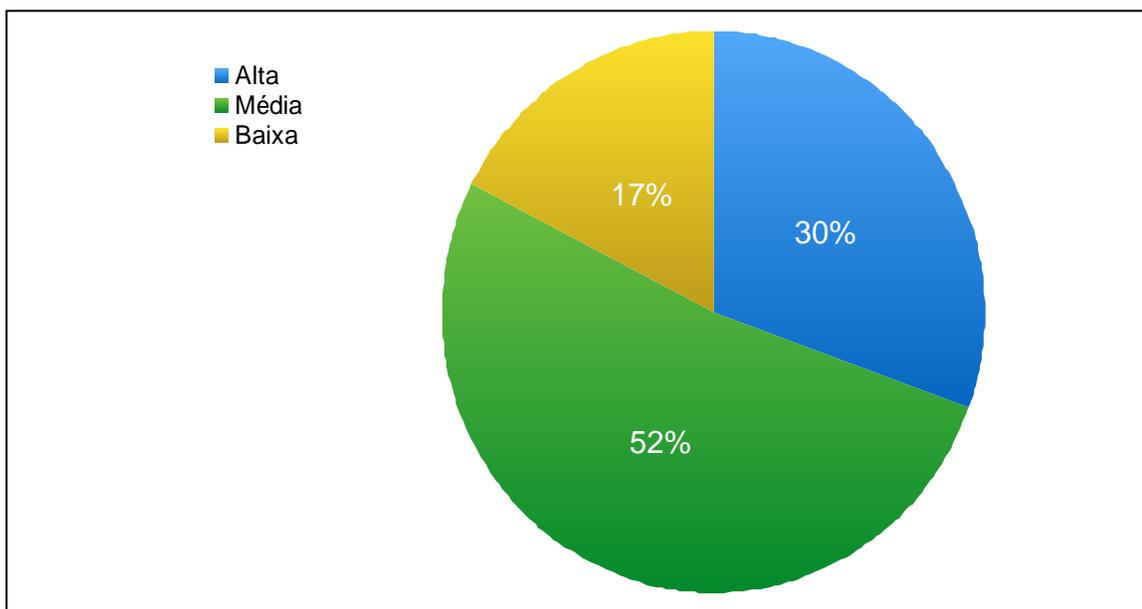


Gráfico 12: classifique a participação/adesão por parte dos membros de seu colegiado

Por isso, a qualidade da comunicação é um ponto de fundamental importância em qualquer processo. Afinal, é através dessa comunicação que há contato e troca de informações entre as partes envolvidas, incluindo o relacionado ao suporte das atribuições do processo. Através da comunicação, dúvidas podem ser sanadas e problemas podem ser reportados. 52% dos usuários considera a qualidade da comunicação com os setores administrativos responsáveis pelo processo de compras da universidade como alta. Porém, 34% a consideram como média e 14% como baixa (ver gráfico 13). A comunicação é um processo que deve ser monitorado, pois assim como qualquer outro, está sujeito a falhas. Deve-se levar em consideração a possibilidade da existência de ruídos no canal de comunicação, o que pode ocorrer até nos meios de comunicação mais sofisticados. Isso ocorre, porque além de depender da capacidade do emissor de transmitir uma informação, a comunicação também depende da capacidade de codificação do receptor, de organizar e entender o que foi dito. É, portanto, um processo de mão dupla.

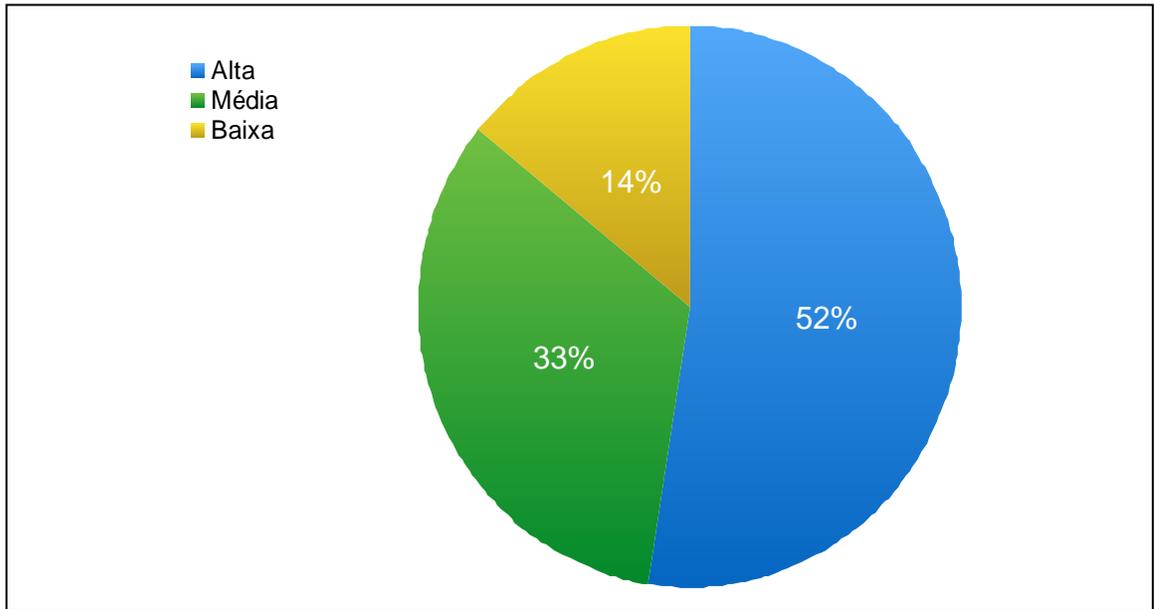


Gráfico 13: classifique a qualidade da comunicação com os setores administrativos que operam a metodologia de compras

Sobre a eficiência do processo de compras, esta foi avaliada de maneira geral com um índice de 3,3, classificando-a como média. Apesar de 40% avaliarem a eficiência como alta, temos 45% que a consideram como média e 15% como baixa (ver gráfico 14).

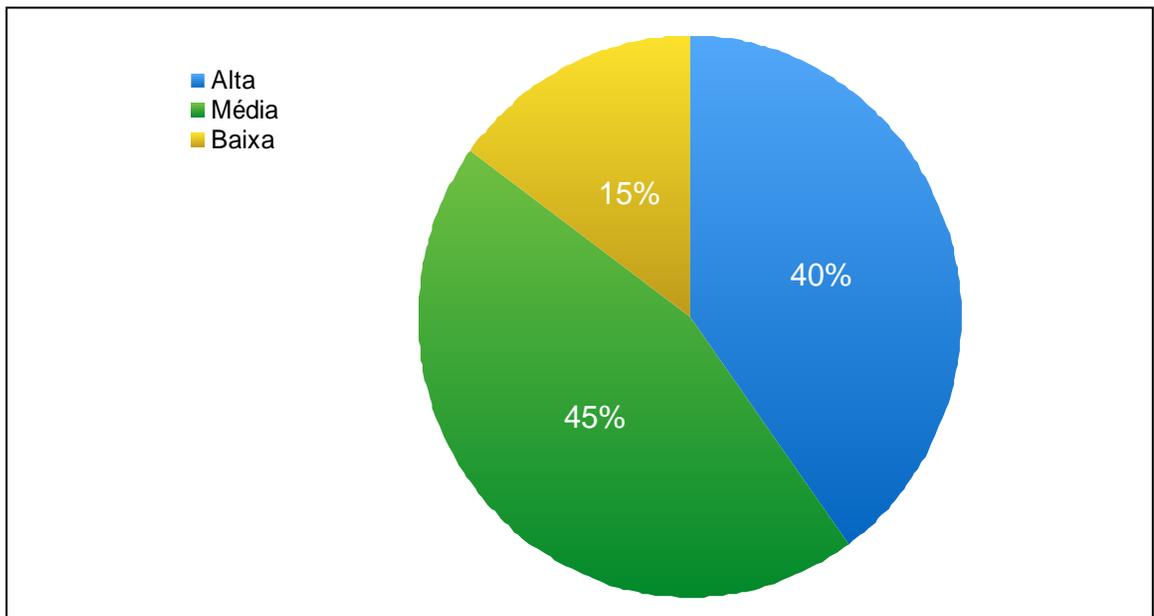


Gráfico 14: Em termos de eficiência, como você classificaria o atual processo de compras da Univasf?

Para entender melhor o porquê de mais da metade dos usuários terem ressalvas à eficiência do processo, questões mais específicas se fizeram necessárias:

- Na solicitação dos itens, grau de confiabilidade quanto à aquisição e entrega destes: 52% consideram a confiabilidade como média;
- Qualidade do retorno/feedback obtido quanto às solicitações: 40% consideram de média qualidade, além de 25% considerarem baixa;
- Clareza quanto aos motivos para o não atendimento de solicitações feitas: 43% consideram com baixa, além de 33% como média;
- Percentual de atendimento às demandas do seu colegiado, no último exercício (2013): 38% consideram como baixa;
- Compatibilidade entre os itens solicitados e os itens adquiridos: 52% consideram a compatibilidade como média;
- Qualidade dos itens adquiridos: 43% consideram alta, porém 38% a como consideram como média e 19% como baixa;
- Prazo de entrega dos itens solicitados: apenas 5% avaliam de maneira positiva, enquanto 95% avalia como média (62%) ou baixa (33%);
- Atendimento às necessidades de seu setor, em relação aos itens adquiridos: 48% consideram como médio o atendimento, e 19% como baixo. Apenas 33% considera alto o atendimento às necessidades do setor;
- Qualidade do processo interno de entregas por parte do setor de Logística: apesar de 43% considerarem como alta, 48% a consideram como média.

Quanto à comparação da metodologia atual com a metodologia anterior, 65% dos pesquisados eram usuários do processo de compras antes da implementação do sistema Leds. Perguntados sobre o processo de compras que utilizava a antiga metodologia, 79% consideravam a sua eficiência como baixa, sendo que apenas 7% consideravam a eficiência como alta (ver gráfico 15). A eficiência da antiga metodologia de compras obteve uma avaliação média geral de 2,07, na escala de classificação de 1 a 5. Fazendo um comparativo com os dados da eficiência do processo de compras atual, citado anteriormente, que foi avaliado por 40% como alta, percebe-se uma grande evolução. O índice de usuários que consideravam o sistema eficiente foi de 7%

na metodologia antiga, para 40% na metodologia atual. Além disso, 64% acham que houve melhora na eficiência do processo de compras, considerado em sua totalidade, após a implantação do sistema Leds.

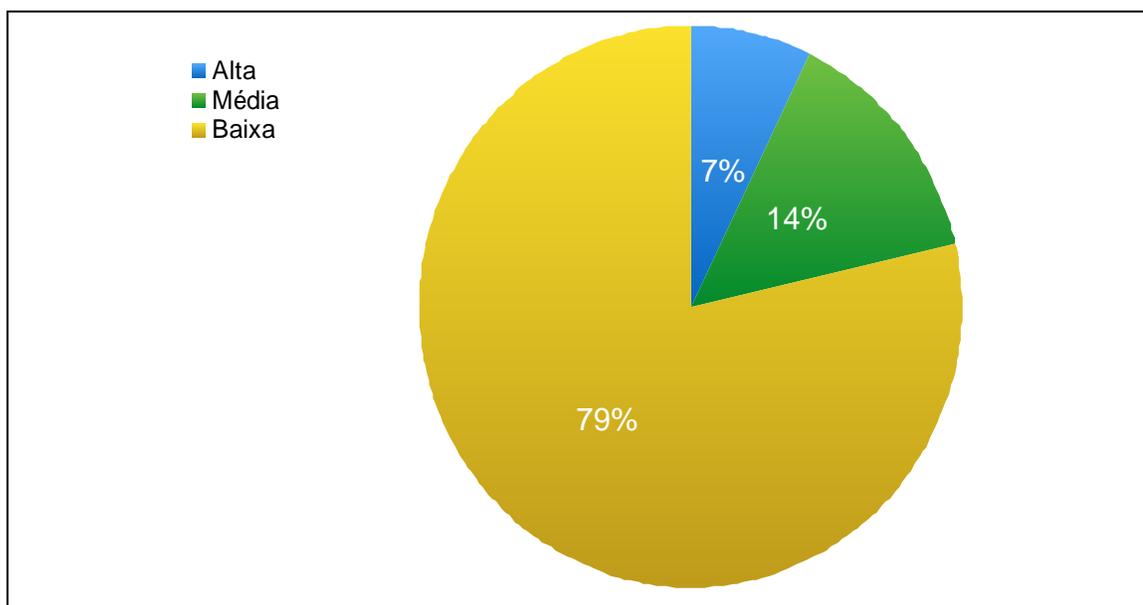


Gráfico 15: Avalie como era o processo de compras antes da metodologia atual, em termos de eficiência

Quando questionados sobre a principal mudança trazida pela metodologia de compras atual, 54% citaram a transparência do processo. Por outro lado, 62% acham que o processo de compras, de maneira geral, deve ser melhorado, sendo que 67% tem realizado algum tipo de contribuição ao processo nesse sentido, por meio de sugestões, elogios e críticas.

Em resumo, os usuários aprovam a maneira como a metodologia atual coordena o processo, já que, como afirmado nas questões abertas, esta trouxe mais eficiência, agilidade e transparência às suas etapas. Ainda assim, alguns pontos (como as ferramentas do sistema Leds, o banco de dados, o prazo de entrega e o atendimento às necessidades dos colegiados) necessitam de mais atenção de modo a otimizar, ainda mais, a experiência do processo de compras da universidade.

## 8. CONCLUSÃO

Considerando o objetivo do trabalho, este foi alcançado. Afinal, através de todos os procedimentos metodológicos, chegou-se a um modelo de questionário que abrangeu os aspectos pertinentes à avaliação do processo de compras da universidade. Após a análise dos dados, ficaram evidenciados quais foram os acertos e quais são os pontos passíveis de melhoria no processo de compras.

Também fica clara a importância da adoção de uma avaliação sistematizada do processo, de modo a trazer a perspectiva de todos os envolvidos. Percebemos certas lacunas no processo, demandas insatisfeitas, como por exemplo, os 48% que classificam como médio o atendimento às demandas do seu setor. Por outro lado, também percebemos os pontos de acertos bastante reforçados pelos usuários, como a transparência e a eficiência do processo – onde, anteriormente, apenas 7% a consideravam como alta. Com a metodologia atual, esse índice de eficiência pulou para 40%.

Mas algumas ressalvas devem ser feitas. Um fator que influencia bastante na avaliação do usuário, é quão complexo são os produtos solicitados pelo seu setor. Percebe-se que os colegiados que não demandam equipamentos complexos, tendem a avaliar o sistema de forma mais positiva, já que as suas demandas podem ser mais facilmente atendidas. No caso de colegiados que demandam itens mais complexos, estes acabam por confundir a qualidade ou a disponibilidade de produtos, por exemplo, com a qualidade do processo de maneira geral, colocando em “cheque” um processo de compras que é bastante complexo – e esquecendo-se que este está sujeito a fatores que são alheios à universidade. Muitas vezes o próprio mercado não é capaz de fornecer determinados tipos de itens – pelo menos não de acordo com todas as regras que uma licitação exige.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALST, W.; HOFSTEDE, A.; WESKEW, M. **Business process management: A survey**. Berlin: Springer-Verlag, 2003, p. 1–12.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. (Coord.). **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas**. Brasília; IPEA, 1996

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos: orientações básicas**. 3. ed, rev. atual. e ampl. Brasília : TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006. 409 p.

CAUTELA, Alciney Lourenço; POLLONI, Enrico Giulio Franco. **Sistemas de Informação na administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 188p.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, 2000, p.8-19.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GRAHAM, M., LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GUIMARÃES, T. A. **A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência**. Revista de Administração Pública - RAP, v.34, n.3, p.125-140, 2000.

HOFFMAN, D. L.; BRAND F. C.; CISLAGHI T. P. **Planejamento de compras em uma universidade pública da Região Norte: um estudo de caso**. Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças v. 1, n. 1, p. 73-85, 2013

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.) **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas** . São Paulo : Atlas, 2010. xxii, 241 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MADIOLO, Adriana de Souza et. al. Gestão dos processos em uma empresa do setor elétrico. **Revista GEPROS**, n.2, abr. 2006, p 31-39. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/102/41> >. Acesso em: 10 out. 2014.

MARTINS, Petronio Garcia, ALT. Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RAINER JR, Kelly R.; CEGIELSKI. Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PROPLADI. **A Propladi e o Planejamento de Compras na Univasf**. 2013. Disponível em: < [http://www.propladi.univasf.edu.br/wp-content/uploads/2014/01/A\\_Propladi\\_e\\_o\\_Planejamento\\_de\\_Compras\\_Apresentacao\\_2013.pdf](http://www.propladi.univasf.edu.br/wp-content/uploads/2014/01/A_Propladi_e_o_Planejamento_de_Compras_Apresentacao_2013.pdf)>. Acesso em: 29 out 2014.

PROPLADI. **Distribuição orçamentária interna 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.propladi.univasf.edu.br/wp-content/uploads/2014/01/Distribui%C3%A7%C3%A3o-Or%C3%A7ament%C3%A1ria-Interna-20141.pdf>>. Acesso em: 29 out 2014.

PROPLADI. **Planejamento orçamentário de compras: Metodologia**. 2013. Disponível em: <[http://www.propladi.univasf.edu.br/?page\\_id=52](http://www.propladi.univasf.edu.br/?page_id=52)>. Acesso em: 15 out 2014

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2014.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Philip.; MEYER, Henry J. **Análise da pesquisa social**: Diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

UNIVASF. **Institucional: A Univasf**. 2014. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br/>>. Acesso em: 20 nov 2014.

## ANEXO A

### **Questionário sobre o processo de compras na Univasf**

Esse questionário tem como objetivo realizar uma avaliação do processo de compras na Univasf, sob a perspectiva dos usuários do sistema Leds (Sistema de Levantamento de Demandas Setoriais).

Ele faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e os resultados aqui obtidos serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos. Uma vez concluído, o TCC será também encaminhado aos setores de compras da Universidade. Portanto, ao responder as perguntas abaixo, você poderá contribuir para a melhoria gerencial do processo que utiliza.

Obs.: A sua identidade será mantida em sigilo.

1. Qual o seu tempo de serviço na Univasf?

Menos de 2 anos

Entre 3 e 4 anos

Entre 5 e 6 anos

Entre 7 e 8 anos

Entre 9 e 11 anos

2. Qual a sua idade?

Até 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 59 anos

Acima de 60 anos

3. Numa escala de 1 a 5, como você avalia o seu nível de conhecimento sobre a atual metodologia de compras (conjunto de procedimentos/etapas) da Univasf?

1. Péssimo
2. Ruim
3. Razoável
4. Bom
5. Ótimo

4. Classifique a importância de cada um dos elementos abaixo no seu aprendizado sobre a atual metodologia do processo de compras da Univasf:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Leitura de mensagens eletrônicas emitidas pela Propladi	<input type="radio"/>				
Leitura de memorandos circulares emitidos pela Propladi	<input type="radio"/>				
Participação em reuniões de orientação realizadas pela Propladi	<input type="radio"/>				
Contato com outros usuários da metodologia	<input type="radio"/>				
Contato junto a servidores dos setores administrativos	<input type="radio"/>				

5. Numa escala de 1 a 5, como você avalia o seu nível de domínio em relação ao uso do Sistema Leds?

1. Péssimo
2. Ruim
3. Razoável
4. Bom
5. Ótimo

6. Classifique a importância de cada um dos elementos abaixo no seu aprendizado sobre o uso das ferramentas do sistema Leds:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Leitura do Manual de Operacionalização do Leds	<input type="radio"/>				
Ato de aprender fazendo (esforço “auto-didata”)	<input type="radio"/>				
Similaridade com outros sistemas e/ou aplicativos conhecidos	<input type="radio"/>				
Participação em reuniões de orientação realizadas pela Propladi	<input type="radio"/>				
Contato com outros usuários da metodologia	<input type="radio"/>				
Contato junto a servidores dos setores administrativos	<input type="radio"/>				

7. Avalie seu nível de conhecimento sobre os documentos institucionais abaixo:

	Muito baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito alto
Matriz de Distribuição Orçamentária Interna (2013 e 2014)	<input type="radio"/>				
Relatório de atendimento às demandas de seu colegiado no último exercício (2013)	<input type="radio"/>				
Manual de Operacionalização do Leds	<input type="radio"/>				

8. Classifique o atual processo de compras da Univasf, considerando os aspectos da tabela abaixo, referentes à metodologia empregada:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Clareza da metodologia empregada e suas etapas	<input type="radio"/>				
Nível de acesso às informações	<input type="radio"/>				
Qualidade das capacitações (reuniões de orientação) sobre a metodologia de compras	<input type="radio"/>				
Tratamento dado pelos setores administrativos às demandas de compras de seu colegiado	<input type="radio"/>				
Desempenho das equipes administrativas na implantação e operacionalização da atual metodologia de compras	<input type="radio"/>				
Qualidade da comunicação com os setores administrativos que operam a metodologia de compras	<input type="radio"/>				

9. Classifique o atual processo de compras da Univasf, considerando os aspectos da tabela abaixo, referentes ao sistema eletrônico Leds:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Exequibilidade dos prazos para preenchimento de formulários no Sistema Leds	<input type="radio"/>				
Facilidade de manuseio das ferramentas no Sistema Leds	<input type="radio"/>				
Qualidade do treinamento (reuniões de orientação) para uso do sistema Leds	<input type="radio"/>				
Qualidade do banco de dados (catálogo de bens) no Leds	<input type="radio"/>				

10. Classifique o atual processo de compras da Univasf, considerando os aspectos da tabela abaixo, referentes à sua participação e de seu colegiado:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Autonomia do colegiado quanto às suas compras	<input type="radio"/>				
Participação/adesão por parte dos membros de seu colegiado	<input type="radio"/>				
Seu nível de desempenho na atribuição das funções inerentes ao processo de compras	<input type="radio"/>				
Nível de acréscimo de atividades sob responsabilidade da coordenação de colegiado	<input type="radio"/>				
Qualidade da destinação/uso dos recursos vinculados ao seu colegiado	<input type="radio"/>				

11. Classifique o atual processo de compras da Univasf, considerando os aspectos da tabela abaixo, referentes aos resultados obtidos:

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Na solicitação dos itens, grau de confiabilidade quanto à aquisição e entrega destes	<input type="radio"/>				
Qualidade do retorno/feedback obtido quanto às solicitações	<input type="radio"/>				
Clareza quanto aos motivos para o não atendimento de solicitações feitas	<input type="radio"/>				
Percentual de atendimento às demandas do seu colegiado, no último exercício (2013)	<input type="radio"/>				

	Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta
Compatibilidade entre os itens solicitados e os itens adquiridos	<input type="radio"/>				
Qualidade dos itens adquiridos	<input type="radio"/>				
Prazo de entrega dos itens solicitados	<input type="radio"/>				
Atendimento às necessidades de seu setor, em relação aos itens adquiridos.	<input type="radio"/>				
Qualidade do processo interno de entregas por parte do setor de Logística	<input type="radio"/>				

12. Em termos de eficiência, como você classificaria o atual processo de compras da Univasf?

Muito baixa

Baixa

Razoável

Alta

Muito Alta

13. Numa escala de 1 a 5, como você classificaria o seu nível conhecimento sobre a legislação de compras na Administração Pública Federal?

1. Péssimo

2. Ruim

3. Razoável

4. Bom

5. Ótimo

14. Você já precisou de suporte (informações adicionais, ajuda etc.) do setor de planejamento de compras?

Sim [Se respondeu sim, vá para a questão 15]

Não [Se respondeu não, pule para a questão 16]

15. O suporte foi satisfatório?

Sim

Não

Em partes

16. Você era usuário do processo de compras antes da implantação do sistema Leds, que ocorreu em 2012?

Sim [Se respondeu sim, vá para a questão 17]

Não [Se respondeu não, pule para a questão 19]

17. Avalie como era o processo de compras antes da metodologia atual, em termos de eficiência:

Péssimo

Ruim

Razoável

Bom

Ótimo

18. Você acha que houve melhora na eficiência do processo de compras, considerado em sua totalidade, após a implantação do sistema Leds?

Sim

Não

Parcialmente

19. Na sua avaliação, qual a principal mudança trazida pela metodologia de compras atual?

20. Você acha que o processo de compras deve ser melhorado?

Sim

Não

Em partes

21. Você tem realizado algum tipo de contribuição ao processo de compras (sugestões, elogios, críticas, feedback)?

Sim

Não

22. Sugestões: o que você acha que poderia ser melhorado no processo de compras e no sistema Leds?

23. Espaço para comentários adicionais ao processo de compras e ao sistema Leds.