

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

RAFAEL RODRIGUES BASTOS PONTES

DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS
PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE
COMPRAS: APLICAÇÃO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA MILITAR

Goiânia
2019

RAFAEL RODRIGUES BASTOS PONTES

**DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS
PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE
COMPRAS: APLICAÇÃO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA MILITAR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração do Centro Universitário
Alves Faria - UNIALFA, como quesito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo

**Goiânia – GO
PPMA - UNIALFA
2019**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

P814d

Pontes, Rafael Rodrigues Bastos

Diagnóstico e identificação de oportunidades de melhorias para implementação da gestão por processos na área de compras: aplicação em uma unidade administrativa militar / Rafael Rodrigues Bastos Pontes. – 2019.

83 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2019.

1. Gestão por processos. 2. Aquisições. 3. Organização militar. I. Rafael Rodrigues Bastos Pontes. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 355.61:001.82

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

RAFAEL RODRIGUES BASTOS PONTES

DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS
PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DE
COMPRAS: APLICAÇÃO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA MILITAR

AVALIADORES

Prof. Orientador - Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo
Centro Universitário Alves Farias - UNIALFA

Prof. Dra. Cíntia Neves Godoi
Centro Universitário Alves Farias - UNIALFA

Prof. Dr. Mariano Yoshitake
Universidade Cidade de São Paulo - UNICID

Goiânia
Abril de 2019

Dedico este trabalho para minha família e especialmente para a minha filha, a quem não passo um instante sem pensar e faço votos para que tenha um melhor futuro no País.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação não poderia chegar ao seu final sem o devido agradecimento para várias pessoas.

Começo agradecendo primeiramente ao meu Pai, pelo apoio incondicional e incentivo desde cedo na minha vida, sempre me motivando e ensinando pelo exemplo, uma vez que a “palavra convence, mas o exemplo arrasta”, além das incansáveis revisões realizadas para que este trabalho fosse concluído. Agradeço também a minha Mãe, por sempre ter uma palavra amiga nas horas necessárias, sendo uma das principais entusiastas quando da minha decisão de realizar o Mestrado. Desejo também agradecer a minha esposa, Cintia, pela ajuda diária e por ser minha mão amiga em todos os momentos que precisei estar ausente, me apoiando incondicionalmente. A meu irmão por ser meu parceiro e amigo, e que hoje posso dizer que aprendo muito com ele também e que está trilhando um belo caminho e que rogo que tenha um brilhante futuro. A minha filha Luíza, que mesmo ainda sem entender essas palavras, uma vez que está prestes a completar seu primeiro ano de vida, tenho certeza que algum dia irá ler e saberá o quanto serve para minha inspiração em todos os momentos. Aos demais familiares, os quais contribuíram com a minha formação pessoal, profissional e acadêmica, que me ajudam em todos os momentos, e que juntos, fazem a minha vida ter um propósito, compartilhando das minhas alegrias, vitórias e lições aprendidas ao longo dos anos. Agradeço também ao meu amigo de trabalho Marcelo Pessoa, pelos conhecimentos compartilhados e pelo importante apoio na reta final da pesquisa.

Finalizando, ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo, que sempre se mostrou pronto para me mostrar o caminho a ser seguido para que este trabalho se tornasse possível, ultrapassando obstáculos desde o início até a sua conclusão.

*“Para muita gente, vinte
anos de experiência
significa um ano repetido
vinte vezes.”*

(Reid Hoffman)

RESUMO

O setor de aquisições é um departamento importante quando se estuda a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Dentro deste tema, a gestão por processos tem alcançado uma grande relevância levando-se em conta sua possibilidade de aplicação ao cotidiano das instituições. Baseando-se nisso, este trabalho teve como objetivo identificar oportunidades de melhoria no processo de compras de uma unidade administrativa militar, fazendo um diagnóstico da situação atual, através da análise e apresentação dos resultados obtidos pela organização, na pesquisa que foi realizada. Com a contribuição esperada da implementação do modelo de gestão por processos na unidade administrativa, será proposto, sob forma de assessoramento, um novo mapa para as compras que vem sendo realizada pela organização. A análise se dá por meio da percepção de pessoas de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, mediante uma entrevista semiestruturada e um questionário que utiliza a escala *Likert*, através de um estudo de caso em uma organização militar, sendo feita também uma análise *SWOT* com os dados obtidos, buscando realizar um redesenho de processos e um trabalho de mapeamento das atividades realizadas, sendo atribuídos novos papéis e responsabilidades aos envolvidos. Diante deste cenário, espera-se a adaptação de uma estrutura departamentalizada e funcional para uma organização orientada por processos, priorizando a participação mais significativa do público interno com a criação de equipes multifuncionais, englobando vários setores, contribuindo para a formação de um espírito de trabalho em equipe, além do favorecimento do controle organizacional, pois considera-se que, em que pese o setor de compras da organização militar possuir falhas e dificuldades a serem superadas ou resolvidas através de um melhor planejamento e a elaboração e divulgação de planos de ação, foi evidenciado uma alta expectativa e muito boa receptividade por parte dos entrevistados, acerca das mudanças a serem propostas para implementação de uma nova forma para a orientação por processos, sempre respeitando a cultura da organização, mantendo os valores, mas com novos desafios.

Palavras-chave: gestão por processos; aquisições; oportunidade de melhoria; organização militar.

ABSTRACT

The procurement sector is an important department when studying the management of organizations, be they public or private. Within this theme, the management by processes has reached a great relevance taking into account its possibility of application to the daily life of the institutions. Based on this, this work aimed to identify opportunities for improvement in the procurement process of a military administrative unit, making a diagnosis of the current situation, through the analysis and presentation of the results obtained by the organization, in the research that was carried out. With the expected contribution of the implementation of the process management model in the administrative unit, a new map for the purchases being made by the organization will be proposed in the form of advice. The analysis takes place through the perception of people of different hierarchical levels within the organization, through a semi-structured interview and a questionnaire that uses the Likert scale, through a case study in a military organization, being also made a SWOT analysis with the obtained, seeking to carry out a redesign of processes and a work of mapping the activities carried out, assigning new roles and responsibilities to those involved. Given this scenario, it is expected to adapt a departmental and functional structure to a process-oriented organization, prioritizing the most significant participation of the internal public with the creation of multifunctional teams, encompassing several sectors, contributing to the formation of a working spirit as well as favoring organizational control, since it is considered that, in spite of the fact that the purchasing organization of the military organization has failures and difficulties to be overcome or solved through better planning and the preparation and dissemination of action plans, it was evidenced a high expectation and very good receptivity on the part of the interviewees about the changes to be proposed to implement a new form for the process orientation, always respecting the culture of the organization, maintaining the values, but with new challenges.

Keywords: process management; acquisitions; improvement opportunity; military organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Matriz SWOT.....	34
Figura 2	Quantitativo de pregões.....	40
Figura 3	Quantitativo de notas de empenho (NE) por ano.....	41
Figura 4	Comparativo do número de sanções.....	45
Figura 5	Modalidades de licitações utilizadas.....	46
Figura 6	Sistema de aquisição na organização militar.....	47
Figura 7	Fluxograma para a emissão de uma nota de empenho (NE).....	48
Figura 8	Expectativas acerca do mapeamento, diagnóstico e redesenho dos processos.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Objetivos gerais e específicos da pesquisa.....	31
Quadro 2	Matriz de Amarração.....	31
Quadro 3	Distribuição das funções, tempo na instituição e principais atividades desenvolvidas.....	37
Quadro 4	Respostas em relação ao atendimento das demandas de compras nas unidades.....	42
Quadro 5	Falhas apontadas agrupadas conforme recorrência e sugestões de melhorias.....	49
Quadro 6	Ponto fortes e ponto fraco analisando-se o ambiente interno.....	52
Quadro 7	Oportunidades e Ameaças analisando-se o ambiente externo.....	54
Quadro 8	Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantitativo de pregões da organização.....	39
Tabela 2	Quantitativo de notas de empenho (NE) por ano.....	41
Tabela 3	Percentual de respostas positivas e negativas para atendimento das demandas.....	43
Tabela 4	Valor empenhado x modalidade.....	47
Tabela 5	Afirmativas relacionadas à etapa do mapeamento de processos a ser realizado.....	60
Tabela 6	Notas atribuídas à etapa correspondente ao mapeamento a ser realizado.....	60
Tabela 7	Afirmativas relacionadas à etapa de redesenho de processos de trabalho.....	61
Tabela 8	Notas atribuídas à etapa correspondente ao redesenho de processos de trabalho.....	62
Tabela 9	Afirmativas relacionadas às adaptações na estrutura organizacional.....	63
Tabela 10	Notas atribuídas à seção correspondente às adaptações na estrutura organizacional.....	64
Tabela 11	Média geral das notas por participante da pesquisa.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	GESTÃO POR PROCESSOS.....	19
2.1.1	Organograma e Processos.....	22
2.1.2	Organizar por Processos.....	23
2.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	24
2.3	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	26
2.3.1	Geração de valor para o Cliente (Setor Privado e Público)	26
2.3.2	A implantação do gerenciamento por processos: papéis e responsabilidades.....	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1	ESTUDO DE CASO	32
3.2	ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	33
3.3	QUESTIONÁRIO BASEADO NA ESCALA LIKERT.....	35
3.4	ANÁLISE SWOT.....	36
4	RESULTADOS, DISCUSSÃO E PROPOSTAS.....	38
4.1	ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA.....	39
4.2	ANÁLISE DAS QUESTÕES FECHADAS DA PESQUISA.....	62
4.2.1	Análise dos dados referentes ao mapeamento a ser realizado.....	62
4.2.2	Análise dos dados referentes ao redesenho de processos de trabalho.....	64
4.2.3	Análise dos dados referente às adaptações na estrutura organizacional.....	66
4.2.4	Análise final dos dados utilizando-se a escala <i>Likert</i>	68
4.3	PROPOSTAS A SEREM IMPLEMENTADAS.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNCIDE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	80
	APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA FECHADO E ESTRUTURADO	81

1 INTRODUÇÃO

Mesmo a organização sendo privada ou pública, sendo empresa de grande porte ou microempresa, possuindo ou não fins lucrativos, isso se torna irrelevante à medida que a finalidade principal de uma organização é a geração de valor tanto para seus clientes internos quanto externos através dos seus produtos e serviços desenvolvidos (BPM CBOK 2013).

O processo de compra, normalmente faz parte da atividade-meio das organizações, também deve possuir uma atuação finalística devido às suas múltiplas funções e seu valor estratégico dentro da mesma. Considerando sua capilaridade e interação organizacional, o referido processo deve ser visto de forma interdepartamental, sendo impactado por diversos fatores, tornando-se fundamental a operacionalização das suas atividades (TERRA, 2016). Mas mesmo levando-se em conta a complexidade que envolve a gestão de compras, a área possui grandes desafios, assim como grandes oportunidades de crescimento.

Este mesmo autor evidencia que acompanhar e aperfeiçoar a gestão de compras dentro de uma organização não é um processo simples, pois envolve diversas mudanças e pode gerar muitos impactos (estrutura organizacional, legislação e normas gerais internas, governança, cultura intraorganizacional, mercado fornecedor, entre outros).

Por experiências presenciadas por este pesquisador, foi percebido na prática que a área de compras ainda necessita de muitos ajustes, mesmo com os avanços ocorridos nos últimos anos, sendo um desafio diminuir as barreiras e entraves que dificultam a execução do trabalho de forma sistematizada, profissional e que estejam alinhadas com as estratégias traçadas pela organização.

Partindo da premissa de que o assunto é dinâmico no tempo, acompanhando o mundo globalizado com o surgimento de novas tecnologias e ferramentas, as pessoas envolvidas nos vários processos que cercam a gestão de compras têm o dever de seguir este caminho aumentando os conhecimentos e atualizações sobre o assunto. Porém, diante das circunstâncias que ocorrem na prática, é realmente isso o que vem acontecendo? A organização objeto de estudo está disposta a realizar as mudanças ou adaptações necessárias? O pessoal que participa dos processos de compras na organização militar está apto e desenvolvendo da melhor maneira o que se espera deles? Os resultados esperados estão sendo alcançados na maioria dos casos?

A rotina tende a resguardar o que já existe, resistindo às modificações, construindo impérios, mantendo programas e projetos, alavancando a área de influência, mesmo os que são dispensáveis. Com isso, o administrador deve ter novas percepções, transformando ameaças em

oportunidades, maximizando pontos fortes e minimizando os pontos fracos, entretanto, sempre levando em consideração a cultura e os saberes locais (PASCARELLI, 2011).

Levando-se em consideração temas muito debatidos atualmente, tais como qualidade e eficiência nos serviços prestados, aumenta a importância da gestão por processos, abandonando uma visão antiga de administrar, substituindo o conhecimento tácito pelo conhecimento explícito, afastando o amadorismo e improvisado, buscando agregação de valor para os clientes. Todavia, para melhorar um processo existente, faz-se necessário primeiro que se entenda e que tenhamos conhecimento e dados concretos da forma como o processo está no momento, tendo o domínio completo de toda a cadeia de informações geradas acerca do assunto (SILVA, 2014).

Para o autor Davenport (1993) processo é uma sequência lógica de atividades ao longo do tempo, com início, meio e fim bem delimitados e um conjunto claro e evidente para todos, com ações a serem desempenhadas através de entradas (*input*) e saídas (*output*) em cada etapa do processo.

De acordo para Smith & Finger (2003) processos são como um conjunto de atividades entre colaboradores; transações coordenadas dinâmicas e totalmente voltadas para a entrega de valor para os consumidores.

Já para Oliveira (2007), processo se caracteriza por um conjunto bem estruturado e intuitivo acerca das funções básicas da Administração: planejamento, organização, direção e controle, avaliando as atividades sequenciais das ações, apresentando uma relação lógica entre si, a fim de atender e, preferencialmente, superar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da organização, minimizando os conflitos interpessoais.

Sobre a orientação dos processos, uma parte imprescindível para o emprego regular e não episódico da gestão dos processos de negócio é como se dará o trâmite da documentação, pois ele facilita todos os processos da organização, assim como a comunicação interna em todos os níveis envolvidos, onde manter toda a documentação atualizada e acessível, considerado um dos maiores desafios numa organização.

A gestão por processos realizada de maneira eficiente ajuda a alavancar a capacidade de antecipação, a forma como gerir contingências e dar uma resposta rápida frente às mudanças num contexto de mercado dinâmico. A gestão por processos quando adequadamente empregada, pode ajudar na redução das insuficiências e de possíveis erros em função de uma redundância de informações desnecessárias e ações institucionais (Oliveira 2007).

Percebe-se uma gestão com orientação para processos quando se permite a compreensão da maneira como de fato os produtos e serviços são criados na organização, à medida que são mostrados claramente as fraquezas, a ocorrência de gargalos e problemas de falta de eficiência

e falta de eficácia, fato estes que caso ocorressem em uma organização tradicional seriam mais difíceis de serem identificados e solucionados. A gestão por processos ainda contribui com as organizações em diferentes vetores, tais como a diminuição de custos; melhora na qualidade do trabalho desenvolvido; aumenta a satisfação de clientes, investidores e colaboradores; e redução nos tempos de ciclos dos processos gerenciais (Oliveira 2007).

Então, o Exército Brasileiro procurando estar alinhado com o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento baseado em critérios de excelência e com vistas a melhorar os seus processos, propôs o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), incentivando a participação das organizações militares que buscassem uma melhoria, com prêmios nacionais e regionais, conforme os objetivos fossem alcançados. Desta forma, a organização militar demonstra para todos um compromisso com a elevação do nível de satisfação de seus funcionários, recebendo uma avaliação realizada por especialistas sobre a sua respectiva gestão. A fundamentação básica é que a participação rotineira em prêmios tais como o Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGP); o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF); conduzam as organizações militares a atingirem patamares cada vez mais elevados de desempenho institucional, podendo inclusive buscar uma certificação que esteja de acordo com a Norma Brasileira (NBR) ISO 9001/2000 - *International Organization for Standardization* - que estabelece o seguinte, em relação à gestão por processo: “esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, com vistas a aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos”.

Sendo assim, serão maximizados o grau de satisfação das pessoas, a diminuição de taxas de erro, fazendo com que seja evitando desperdícios de tempo, recursos financeiros e retrabalhos, acelerando a capacidade de atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários, desenvolvendo as parcerias entre direção, gerências e outros níveis dentro da cadeia hierárquica, e facilitando a comunicação e a participação de todos os envolvidos.

Outro importante fator, que de certa forma obriga as organizações públicas a buscarem novas formas de gestão, é a previsão de escassez dos recursos orçamentários disponibilizados ou o contingenciamento e a utilização de forma racional destes. Há, assim, uma obrigação moral e legal das organizações públicas em aperfeiçoar a administração de seus recursos, quer sejam eles tangíveis ou intangíveis, como forma de não ter a prestação de seus serviços comprometida perante a sociedade.

Desta forma, visando a adequação à critérios de excelência para a melhoria de sua gestão, e também em razão da diminuição de recursos orçamentários, será buscado a viabilização para a implementação da gestão por processos, na área de compras da organização, tendo como desafio, fazer com que a estrutura departamentalizada ganhe em eficiência, eficácia e agilidade, proporcionando, assim, serviços de forma mais rápida, com custos menores e com maior qualidade nos gastos e despesas.

Dentro desse contexto de melhoria dos processos e buscando se adequar às novas relações internas e interações externas de uma organização, o intuito da pesquisa realizada passa por um aperfeiçoamento dos processos de aquisições através do mapeamento de processos e utilização de ferramentas, visando abordar de forma inteligente todas as atividades que influenciam a gestão de compras indo além de uma visão restrita, quebrando paradigmas sejam de etapas específicas do processo, sejam de áreas do conhecimento, buscando desta forma um enfoque mais amplo e integrado, fazendo com que desta maneira haja a contribuição para que a atividade de compra possa impactar de forma positiva, contínua e colaborativa, adotando a gestão por processos como a referência a ser seguida.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Tendo como ponto de partida a análise temática de gestão por processos, realizada através de uma revisão da literatura deste objeto, questiona-se: como proporcionar melhorias no processo de aquisições dentro de uma organização administrativa militar, adaptando a atividade para se adequar aos mais modernos desafios e aplicando as melhorias necessárias, assim como, identificar as novas oportunidades que se apresentam dentro da administração?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa foi o de identificar oportunidades de melhoria no processo de compras de uma unidade militar, através da análise e apresentação dos resultados obtidos pela organização no trabalho desenvolvido.

1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de alcançar o objetivo geral do presente trabalho, foram colocados os seguintes objetivos específicos:

- a. Diagnosticar em que situação se encontra o processo de aquisição na organização militar no momento;
- b. Levantar com o pessoal envolvido no processo de compra os mais importantes fatores que podem contribuir para a melhoria da função;
- c. Propor melhorias no processo de aquisições da unidade objeto do presente estudo.

Tendo como referência pesquisas e informações levantadas de estudos semelhantes em outras organizações de mesma natureza, esperam-se o aperfeiçoamento e, posteriormente, com a utilização de técnicas de modernização organizacional, a excelência nos processos em questão, emergindo então uma unidade com mais capacidade de atender às necessidades de seu público-alvo.

A pesquisa é importante porque entende-se que, qualquer que seja o avanço para implementar uma melhora em determinada seção, esta deve estar alinhada com as diretrizes e características do produto, serviço ou do processo da organização, de tal modo que ela atenda aos anseios da sociedade. Entretanto, ter conhecimento das causas e buscar sanar os impactos gerados pela falta de conhecimento e falta de domínio sobre a abordagem por processos é fator fundamental para o alinhamento do caminho que a organização deve seguir a fim de aperfeiçoar e implementar uma mudança no rumo dos processos na área de compras.

Logo, estudos que evidenciam à questão pertinente à melhoria dos processos administrativos, coerentes com os fatores relacionados ao ambiente em que a organização atua, certamente contribuirão para um maior dinamismo não só da própria organização, não tendo um fim em si mesma, como também, dos seus colaboradores, sendo esta, mais uma característica da importância desta pesquisa.

Então, diante da atualidade deste tema, assim como as potenciais contribuições da pesquisa para o meio profissional, meio acadêmico e para os gestores públicos, justificam a realização deste trabalho e o torna importante na medida em que ao evidenciar resultados de eficiência, aperfeiçoando os meios e os processos, gera-se uma significativa contribuição para a área pública e para a sociedade, uma vez que, segundo Lovell (1993), os estudos sobre processos acerca da qualidade de compras públicas, geram informações importantes para a tomada de decisão dos gestores públicos, fato este que afetará positivamente a qualidade de vida e o bem-estar da população, pois quanto melhor for a eficiência na utilização dos recursos públicos, mais correta se dará a aplicação deles.

Sendo assim, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo este a Introdução, seguida pela Fundamentação Teórica no capítulo 2, onde se aborda

conceitualmente os assuntos aqui tratados, tais como gestão por processos, a relação entre organograma e processos, assim como as características das organizações que se estruturam por processos, mapeamentos de processos e o gerenciamento nos negócios, mostrando ainda os valores gerados para os clientes e os papéis e responsabilidades após a implantação. Posteriormente, no capítulo 3, apresentam-se os Procedimentos Metodológicos utilizados, abordando o estudo de caso realizado; o roteiro para a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas; o questionário utilizado baseado na escala *Likert*; e a análise *SWOT* realizada. Já no quarto capítulo são evidenciadas a apresentação e discussão dos resultados encontrados. Finalizando no quinto capítulo, são feitas as considerações finais diante dos dados e informações obtidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações notaram que é uma missão muito complexa fazer a transição de uma estrutura por tarefas para uma estrutura com foco nos processos não tendo um claro conhecimento do que exatamente faz a organização ter ritmo e funcionar bem, então percebem que devem se preparar para uma inovação na forma com que conduzem os seus negócios. Segundo Gonçalves (2000) é vital garantir que a organização não vá tomar iniciativas que desperdicem tempo, esforço e dinheiro.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Raducnizer (2008) a fundamentação da gestão por processos é importante tanto para a definição, quanto para a compreensão de quais são os processos mais relevantes para a organização, bem como aquelas que estão em condições de suportá-los. Desta forma, ao se juntar uma visão estratégica ao conhecimento sobre gestão por processos será possível a construção de um Mapa Geral de Processos da empresa.

O autor Vinheiros (2008) evidencia que a gestão por processos é empregada com o objetivo de se fazer uma reforma da visão estratégica demandada pela sociedade moderna, cada vez mais exigente, uma vez que ela se torna um facilitador das práticas de trabalhos, ao torná-las mais eficazes e eficientes, sendo a sua aplicabilidade mais efetiva. Ressalta-se que esta abordagem de gestão preconiza que a organização deve abandonar a forma de pensar, deixando a visão estrutural com excesso de departamentos, e focar suas atenções nos processos desenvolvidos por ela.

Este autor ainda explica que os termos “gestão por processos” e “gestão de processos” apesar de similares, são falsos sinônimos. Nas bibliografias pesquisadas o entendimento mais comum encontrado para a gestão de processos é o da engenharia operacional, sendo um processo mecanicista oriundo da Primeira Revolução Industrial, denotando a divisão do trabalho em tarefas sequenciais, tendo como alvo a sua mecanização. Em que pese alguns pontos semelhantes, possuem diferentes propósitos, visto que a gestão de processos possui uma abrangência muito pequena se comparada com a gestão por processos; esta, contendo uma abordagem administrativa mais robusta, um estilo de gerenciamento e organização da operacionalidade de empresas.

Sob a ótica de gestão por processos, a instituição deve objetivar a mudança na forma de pensar, deixando de lado a visão de estrutura por funções, e planificar seus recursos e fluxos no

decorrer de seus processos basilares de operação. A organização com a orientação voltada à processos pressupõe que as pessoas executem seu trabalho de forma diferente; ao invés do trabalho individual e focado nas tarefas, a organização por processos reconhece a responsabilidade individual, a cooperação, o trabalho em equipe, e a vontade de se fazer um melhor trabalho (VINHEIROS, 2008).

De acordo com Slack (1997), a gestão por processos encontra-se no ambiente gerencial relacionado à Administração de Operações, que evidencia a forma pela qual as organizações gerenciam a função de produção e a realização de serviços, sendo aquela representada pelo agrupamento de recursos com destino à produção de bens e serviços pelas instituições.

Ressalta-se ainda, que a gestão por processos é marcada por um agrupamento de abordagens empregadas visando a eliminação do desperdício, irracionalidades do ambiente de trabalho, inconsistências, fazendo com que desta forma, seja viável o provimento de bens e serviços com alta qualidade e de maneira mais fácil, rápida, além de ser também mais econômica (SAN MARTIN, 1999).

Segundo Vinheiros (2008), a gestão por processos provoca a incorporação de diversos valores à cultura da instituição, posto que o amplo conjunto de entidades envolvidas e comprometidas, englobando fornecedores, clientes e colaboradores da organização, cria uma expectativa de responsabilidade comum no tocante aos comportamentos de transparência da informação, confiança e cooperação mútua, além de vários outros valores importantes para o trabalho em redes de colaboração. Desta maneira, os objetivos comuns favorecem a abertura da comunicação, o sentido de colaboração mútua e a transparência, o que facilita o transcorrer do trabalho e, logo, acarretará em melhores resultados finais atingidos.

Ainda segundo este mesmo autor, a gestão por processos prioriza o processo propriamente dito, alterando a estrutura organizacional, fazendo com que as decisões possam ser tomadas pelos níveis hierárquicos menores, além de diminuir as barreiras de comunicação e eliminar alguns dos níveis hierárquicos, reconfigurando as habilidades necessárias para o trabalho, promovendo a sinergia e interação entre profissionais de diferentes setores e competências, fortalecendo parcerias externas.

De acordo com Raducnizer (2008) é relevante abordar a gestão por processos nas organizações, pois falar em processos é quase sinônimo de se falar em qualidade, eficiência e redução de custos. A velocidade das informações, aliada a influência crescente que a tecnologia exerce nos negócios, faz com que o tema seja estudado e discutido com crescente interesse pelas organizações.

Por meio da gestão por processos pode-se ter uma visão panorâmica da organização e de seus processos, bem como de suas respectivas relações. Alguns componentes são relevantes para seu desenvolvimento, tais como: a adequação de ferramentas tecnológicas; o dimensionamento do tamanho ideal da equipe para a execução dos processos; os procedimentos de controle e monitoramento do desempenho a serem aproveitados e o nível de integração e interdependência dos processos. Colocar esta modalidade de gestão em prática requer uma nova visão de analisar e decidir como será o dia-a-dia da instituição de hoje e em seu futuro (RADUCNIZER, 2008).

O autor Melo (2000), mostra que o gerenciamento por processos necessita estar associado a outros instrumentos administrativos, tais como: estrutura organizacional, planejamento estratégico, qualidade total, relatórios gerenciais, logística, sistema de participação e comprometimento dos participantes. Logo, a gestão por processos engloba desde o mais alto nível estratégico até o nível executivo, sendo que colocá-la em prática não é tão simples, tornando-se complexa à medida que sua execução envolve aspectos delicados em todos os níveis hierárquicos, atravessando invariavelmente muitas etapas, sobre as quais foram feitas algumas abordagens no desenvolvimento deste trabalho.

Entretanto, segundo Gonçalves (2000), várias empresas desejam se organizar por processos, mas sem possuir uma noção clara dos caminhos a serem percorridos, bem como das providências que necessitam serem tomadas. Outras, não tem certeza da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um entendimento que as auxiliem na decisão. Existem ainda as organizações que não sabem ao certo o significado de ser organizada por processos, tendo também, as que não tem certeza se a sua forma organizacional do momento é apropriada para a gestão por processos (GOLÇALVES, 2000).

Existem ainda, as organizações que precisam de maiores esclarecimentos sobre o assunto para que sejam analisadas as vantagens da gestão por processos, de acordo com o mesmo autor.

Ao buscar estruturarem-se por processos, as organizações acabam se deparando com a dificuldade de sobrepor um processo integrado a uma instituição fragmentada pela clássica estrutura funcional (HAMMER e STANTON, 1999). Empresas estruturadas por tarefas necessitam ser redesenhadas para poder funcionar por processos. Algumas organizações acabam dando alguns passos e logo desistem, sem saber ao certo como dar continuidade e levar adiante a transição.

A identificação do processo como sendo a forma tradicional de realizar o trabalho é relevante para decisão da forma básica de coordenação das pessoas, assim como dos demais recursos da organização (Dreyfuss, 1996). O processo é um conceito essencial projetando os meios através dos quais uma organização pretende entregar e produzir seus bens e serviços aos seus clientes. Além disso, vários processos nas organizações são recorrentes e abrangem, no seu conjunto, a maioria dos colaboradores da organização, evidenciando a necessidade de mudança e de aprendizagem.

Pode-se dizer que a aprendizagem organizacional ocorre quando seus membros experimentam uma situação problemática e questionam, refletem e investigam em favor da empresa. Experimentam um desafio entre o esperado e os resultados atuais das ações (SILVA 2002).

2.1.1 Organograma e Processos

Os organogramas não são adequados para o diagnóstico dos processos de negócio, uma vez que não revelam como eles funcionam na prática nem como acontecem o fluxo de processos na empresa. Os processos de negócio estão pautados com o funcionamento da organização e, via de regra, não se limitam ao que é colocado pelos organogramas.

A empresa estruturada por processos pode ter o aspecto de uma estrutura funcional, com áreas bem definidas, entretanto com processos circulando efetivamente de forma horizontal. Não se tratando de uma estrutura matricial, mesmo existindo relações de dupla subordinação nas organizações estruturadas por processos. Frequentemente as mesmas pessoas envolvidas participam efetivamente de vários processos simultaneamente (GONÇALVES, 2000).

Segundo Robbi (2006), um modelo de organização híbrida é a empresa do Grupo Volkswagen do Brasil, com sede em São Bernardo do Campo-SP, que manteve a sua forma de estrutura funcional e departamentalizada, com os seus especialistas, e dividiu a fabricação de veículos em vários processos, tais como:

- desenvolvimento do produto;
- processo de aquisição;
- processo de fabricação (manufatura);
- processos relacionados aos clientes; e
- processos de apoio, como, por exemplo, Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia da Informação etc. (Volkswagen do Brasil, 2002).

Embora aja um achatamento organizacional, com o enxugamento de níveis hierárquicos, os funcionários que são especialistas atuam como verdadeiros *staffs*, individualmente ou em grupos multifuncionais, contribuindo para a solução de problemas e integração dos processos centrais.

Em uma organização militar, onde seria inviável acabar com a estrutura departamentalizada (legalmente instituída), a estrutura híbrida descrita acima pode servir de base para a elaboração de um modelo (que constitui a proposta deste trabalho) que possibilite a implementação da gestão por processos, dentro de um contexto estratégico definido pelo Comando visando atingir às diretrizes definidas para a organização.

De acordo com Gonçalves (2000), as áreas funcionais e seus chefes não desaparecem quando a empresa opta pela mudança, estruturando-se por processos. À medida que os *process owners* (“donos do processo”) vão adquirindo uma responsabilidade crescente pelo projeto, pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais das organizações, as chefias das áreas funcionais estão voltadas, cada vez mais, no treinamento e desenvolvimento dos todos os envolvidos.

Entretanto, os *process owners* não são chefes dos empregados que atuam nos seus processos, eles não podem dar ordens, liderando através da negociação e influência pelo conhecimento. Para a implementação, não pode ser baseada em controle rígido e comando: necessita-se de colaboração e negociação (Hammer e Stanton, 1999). Todos os envolvidos necessitam aprender e se adequar a trabalhar em ambientes de mútua colaboração.

2.1.2. Organizar por Processos

As estruturas organizacionais tradicionais apresentam algumas características indesejáveis que influenciam negativamente o desempenho das organizações: elas priorizam as funções em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, levando à hiperespecialização (GONÇALVES 2000). Nesse contexto, as organizações apresentam estruturas hierárquicas inflexíveis, pesadas e rígidas, compostas por “caixinhas” que executam partes fragmentados de processos de trabalho. Em cada “caixinha”, prevalecem atividades padronizadas, compostas por vários níveis de chefia, sendo a finalidade precípua a garantia do cumprimento das normas pré-estabelecidas (Gonçalves e Dreyfuss, 1995).

A gestão por processos se distingue da gestão por funções clássica em, no mínimo, três pontos: as pessoas e recursos são agrupados gerando um trabalho completo; traça objetivos

externos; e o fluxo das informações seguem diretamente para onde é necessária, sem os entraves causados pelo excesso da hierarquia (Stewart, 1992). Logo, o sucesso para a implementação da gestão por processos está diretamente ligado ao esforço de diminuir a subdivisão dos processos organizacionais.

A empresa orientada por processos pressupõe que as pessoas envolvidas executem seus trabalhos de maneira diferente, substituindo o trabalho individual e voltado para tarefas. Ela projeta e analisa minuciosamente seus processos, fazendo com que todas as pessoas envolvidas compreendam e se responsabilizem por eles, desta forma, possibilitando o surgimento de um sentimento de “propriedade do processo”. Os funcionários desenvolvem tarefas, mas agora possuindo uma visão mais abrangente e passando a pensar a respeito dos processos desenvolvidos (GONÇALVES 2000).

A abordagem horizontal das organizações é uma forma de identificação e aperfeiçoamento das interfaces funcionais, que são os pontos de partida nos quais o trabalho que está sendo desenvolvido é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Gonçalves 2000). São nessas transferências que acontecem os maiores erros e desperdícios de tempo, sendo responsáveis por grande parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos organizacionais. A organização terá melhor proveito dos conhecimentos adquiridos em todas as áreas quando for capaz de compartilhá-los e transferi-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Leal (2003), o mapeamento de processos é considerado uma eficiente técnica que auxilia na identificação da origem dos desperdícios dentro das empresas, evitando o emprego de procedimentos isolados que não abordam o processo de forma completa como um todo. Faz com que as empresas trabalhem de forma mais integrada, proporcionando o alcance dos resultados com diminuição dos custos envolvidos.

Cada vez mais as empresas realizam a mudança para a abordagem por processos alcançando toda a estrutura da organização. Segundo Kinlaw (1997), esta abordagem tem como base o pensamento sistêmico da forma como o trabalho se organiza, englobando uma alteração das partes para o todo do processo, da dominação para a parceria, da integração e do desenvolvimento para a sustentabilidade. Em decorrência, o investimento relacionado com metodologias, ferramentas, atividades de formação, de modelagem, faz movimentar valores de

grande vulto.

Partindo como critério de limitação ao campo da pesquisa, a etapa de mapeamento do processo existente, abordará o processo de compras e os fatores influenciadores sobre essa fase, além de suas implicações ao projeto inicial. Visto que em cada fase do processo, existe a possibilidade de fatores obstrutores, deixando a pesquisa extremamente extensa e de difícil aplicação.

De acordo com Pinho, Leal e Almeida (2006), o mapeamento tem como finalidade principal levar o pesquisador à percepção dos processos de forma visual e prática, sendo considerado tanto uma ferramenta gerencial quanto uma ferramenta de comunicação, tendo como objetivo auxiliar a melhora dos processos existentes ou até ajudar na implantação de uma nova estrutura. Esta ferramenta fornece uma abordagem de forma que processos complexos sejam avaliados de uma forma mais simples, fazendo com que a equipe possa ter uma visão integral do processo.

Visando a melhor utilização dos recursos, diminuindo ou eliminando falhas na sequência das ações internas, o mapeamento de processo auxilia na verificação do conjunto de atividades desempenhadas dentro do processo como um todo. O conhecimento adquirido sugere que os bens e serviços são planejados (*input*), produzidos (transformação) e entregues (*output*) da melhor maneira. Logo, o processo pode ser determinado como o encadeamento de específicas atividades de trabalho com um marco inicial e fim. Pode também ser definido como a agregação de tarefas interligadas, com o objetivo de alcançar os resultados determinados por meio da empresa. Tal organização necessita compreender seus processos uma vez que esta ciência é a base para o seu futuro sucesso. A forma como são tratados os processos são responsáveis direto pelo que vai ser ofertado para o cliente interno ou externo (PINHO, LEAL E ALMEIDA, 2006).

O processo de mapeamento identifica falhas, podendo ser em equipamentos ou ser falha humana, ambas ocasionando grandes perdas econômicas, além de comprometer a imagem da instituição perante a sociedade, devendo este processo ser o mais transparente possível e com responsabilização dos envolvidos. Isto reforça a necessidade de se estudar aspectos relacionados ao assunto, objetivando a sua prevenção. É essencial que as organizações se conscientizem de que, mais importante do que encontrar um culpado pela falha, será a análise do que levou ao acontecimento e à tomada de decisão – para evitar que estes se repitam. Este conceito é chamado de “falha como oportunidade”. Portanto, evidencia uma importante consideração, levando-se em conta que nenhuma organização

está isenta de deficiências (ALMEIDA e FAGUNDES, 2005).

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A ideia para a solução aos problemas de gestão, abordada pela metodologia do Gerenciamento de Processos de Negócio, do inglês *Business Process Management* (BPM) envolve cada vez mais pessoas entusiastas desta excelente técnica. Tendo como elemento central de sua implementação e para quem serão gerados seus valores: o cliente. Sendo um “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente.” (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Segundo Rosemann (2006), a abordagem por processos é uma modelagem muito utilizada para se documentar processos que já são existentes e redesenhar futuros cenários de processos, com o objetivo de agregar melhorias de processos de negócios. Tem forte apelo, sendo amplamente utilizada na prática, entretanto, muitos dos esforços em projetos de BPM são estritamente pontuais e seus benefícios tendem a ser reduzidos, perdendo-se ao longo prazo e acabam sendo engavetados após serem entregues. Podendo se tornar obsoletos pela sua desatualização frente ao dinamismo das exigências ao longo tempo.

2.3.1 Geração de valor para o cliente (Setor Privado e Público).

A prática de BPM é uma técnica que visa a geração de valor para o cliente, seja para organizações públicas ou empresas do setor privado. De acordo com os autores Hammer e Champy (1994) é complexo encontrar uma organização que não manifeste seu interesse em tornar-se suficientemente flexível, se ajustando rapidamente às condições dinâmicas do mercado, e ao mesmo tempo, que seja ela enxuta o suficiente, para vencer o preço de outro concorrente, e que seja ao mesmo tempo também, criativa e inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus bens e serviços, além de ser dedicada para os fornecedores e de satisfação dos seus clientes.

Segundo Silva (2014), temos embasamentos que nos evidenciam as causas pelos quais a ferramenta BPM vem sendo amplamente utilizada, trazendo a proposta de conferir maior agilidade, flexibilidade e respostas rápidas e eficazes às demandas das organizações. Estas causas têm feito com que várias organizações, sejam elas do setor público ou privado, que buscam um cenário de mudança, cheguem à conclusão de que a proposta disseminada na abordagem sugerida pelo modelo de gerenciamento de processos atende as suas expectativas.

A exigência por transformação se justifica na vontade de se obter, tanto organização

pública, quanto empresa privada, um funcionamento com celeridade e em condições de se adequar dentro de um pequeno espaço de tempo, com a finalidade de propiciar um retorno quase que de imediato aos seus anseios. Entretanto, para que haja esta transformação, será necessário que as atuais organizações absorvam características tais como, inovação, receptividade, competitividade, agilidade, eficiência, flexibilidade e segundo a abordagem de BPM, que o foco de sua gestão seja para seus clientes assim como para sua rentabilidade. Sendo estas características desejadas e comuns a qualquer tipo de organização que gere valor, independentemente de suas respectivas naturezas.

Os modelos de gerenciamento de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, quanto da gestão de pessoas e do negócio, em sua grande maioria não são ágeis para mudar e se adaptar na velocidade exigida para se atender as dinâmicas do mundo globalizado (SILVA, 2014).

A sociedade tem se tornado cada vez mais exigente, surgindo a cada dia novos hábitos no cotidiano da população, em virtude dos avanços da tecnologia.

As tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas alteradas dos clientes, que contam agora com mais alternativas de que em qualquer época anterior, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação tristemente obsoletos. A recuperação de sua capacidade competitiva não é uma questão de fazer com que o seu pessoal trabalhe mais arduamente, mas de fazer com que aprenda a trabalhar de uma forma diferente. Ou seja, as empresas e os seus empregados precisam desaprender muitos dos princípios e das técnicas responsáveis, por tanto tempo, pelo seu sucesso (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Então, essa alta variedade de oferta faz com que se aumentem as reivindicações e as cobranças quanto à qualidade dos serviços e bens, tanto públicos, como privados.

Enfatiza-se que as organizações públicas precisam fazer uma evolução em seus modelos tradicionais diante das disfunções da burocracia, aperfeiçoando seus desempenhos, buscando técnicas e ferramentas que as tornem mais eficazes, eficientes e que lhes permitam tornarem-se mais efetivas. Sob ponto de vista da técnica BPM, uma nova gestão pública necessita de instrumentos que atendam a administração, para que sejam recebidas de forma adequada às demandas sociais. Em virtude desses motivos é que se tem aumentado significativamente a implantação do gerenciamento por processo nas organizações públicas.

De acordo com Dinsmore (2009) a gestão por processo consiste na criação de uma nova cultura, trazendo uma forma inovadora de como a organização é vista e gerenciada. Estes mesmos autores nos trazem a seguinte definição: “é uma forma de organizar a estrutura da

entidade, realocando os recursos disponíveis nas áreas priorizadas pelas metas da instituição de forma a melhorar o desempenho de cada uma, o que gera um alinhamento entre os processos da organização e suas estratégias”.

Porém, ao atribuir à técnica BPM como sendo apenas um processo de melhoria seria diminuir demais a sua dimensão. A referida ferramenta deve ser pensada como uma técnica de transformação de processos, pois a transformação obtida supera-se, indo além do que apenas a melhoria, havendo também a ruptura de paradigmas, mudanças e inovações. Transformar significa ser líder e obter novas formas de geração de valor para a sociedade assim como para os clientes (BPM CBOK, 2013).

Englobando estruturas organizacionais; métodos e tecnologias para análises; políticas; objetivos; redesenhos; estratégias; cultura; gerenciamento do desempenho; transformação e estabelecimento da governança de processos, a técnica BPM se constitui em uma ferramenta muito completa para abordar as organizações.

2.3.2 A implantação do gerenciamento por processos: papéis e responsabilidades.

A transformação de uma organização tradicional para uma orientada por processos acarreta a mudança para funções especializadas, e a necessidade de se lançar novas responsabilidades e atribuições dentro da organização. Introduzir a gestão em BPM gera novos papéis, tais como: nova distribuição de tarefas, redução nos gastos excedentes, e implica também em desagradar pessoas que exerciam anteriormente funções dispensáveis à cadeia de valor (SILVA, 2014).

De acordo com este autor ainda, a abordagem em organizações públicas deve ser tratada de forma diferente, então, a mudança, a movimentação e a atribuição de novas funções aos servidores, é peculiar devido as mais variadas formas de ingresso permitida, o meio e a forma empregada para que se possa comprar, a maneira como se define a distribuição dos cargos e salários, a diferença de parte do corpo de servidores ter estabilidade e outros não, a capacitação do pessoal envolvido, a forma de hierarquização das atribuições, as regulamentações que cercam todo o quadro de servidores públicos, acarretando em um panorama bem diferente do que acontece na iniciativa privada.

No BPM há sempre o incentivo para que os participantes apliquem inovações, fazendo com que toda a cadeia de trabalho se transforme também em uma grande equipe de colaboradores, formando opiniões, auxiliando no aperfeiçoamento dos processos, contribuindo

para a formação de agentes na transparência dos desempenhos com tratamento ideal de recompensas para os merecedores.

Enfim, todas essas colocações transcendem, bastante, a realidade no momento em que diz respeito ao nível de amadurecimento de grande parte das organizações públicas, posto que torna o estágio de desenho ideal, um desafio a ser implementado, além de serem um ponto importante dentro da particularidade de cada organização e do panorama atual das organizações públicas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Visando atingir os objetivos geral e específicos, a presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, contendo dados quantitativos e qualitativos, tendo sido avaliada as opiniões dos funcionários pertencentes a seção de aquisições, licitações e contratos de uma organização militar, além de um participante externo, de uma outra unidade que elabora os pedidos e requisições para a seção que é a principal para o estudo, totalizando dez entrevistados para o trabalho.

Os dados foram levantados por meio da pesquisa de campo através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com o intuito de analisar o comprometimento dos funcionários e o grau de participação e expectativa quanto à adaptação da organização para a transição, passando a ser orientada por processos, assim como a verificação de oportunidades de melhoria. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas de forma individualizada e o local de realização, foi no interior da própria organização. As sete perguntas feitas encontram-se no Apêndice A da presente pesquisa e foram elaboradas relacionando-as com os objetivos, visando atingir os resultados esperados, orientado conforme o referencial teórico da pesquisa.

Outra forma de serem levantados os dados, se deu através da utilização de um questionário contendo dez perguntas fechadas, sendo elas balizadas pela aplicação da escala *Likert*, complementando as perguntas abertas da entrevista semiestruturada, relacionando o tema com as expectativas dos funcionários para a transição quanto a movimentação dos processos. O questionário foi aplicado às mesmas pessoas entrevistadas com a utilização do questionário semiestruturado, sendo dividido em três blocos, nos seguintes assuntos: mapeamento dos processos, redesenho dos processos e adaptações na estrutura da organização, sendo todos estes em busca da viabilização da gestão por processos.

Sobre a análise de conteúdo, os dados qualitativos da presente pesquisa vindo das perguntas abertas, através da entrevista semiestruturada, foi realizada por meio de comparações entre as respostas, identificação de elementos comuns e diferentes entre as mesmas perguntas aplicadas, além de destaques para as sugestões mais relevantes para a pesquisa, sendo dispostas em tabelas e gráficos para melhor visualização dos dados coletados.

Já os dados quantitativos da pesquisa foram analisados através da utilização do *software* da *Microsoft*, mediante uso da ferramenta do pacote *Office Excel e Word*.

Então, somadas as questões abertas e fechadas, tem-se um total de dezessete perguntas analisadas à luz da literatura e da prática de gestão por processos, como forma de descrever como estão a expectativa e a receptividade dos militares com o intuito de que seja praticado a orientação para a gestão por processos na área de compras na organização estudada.

Caracterizada como empírica e sob o aspecto da abordagem qualitativa e quantitativa, a pesquisa realizada, preocupou-se, fundamentalmente, com base em experiências em seu ambiente normal de trabalho, assim a presença do pesquisador foi fundamental no processo de coleta e análise dos dados, ficando este responsável por analisar, observar, selecionar e registrar as informações pesquisadas, não sendo adequada a delegação destas atribuições que demandam ao pesquisador algumas habilidades específicas, tais como: capacidade para ouvir; observar o ambiente que o rodeia; organização para registro dos fatos; abertura e flexibilidade; e capacidade de interação com o grupo de investigadores e com os agentes envolvidos na presente pesquisa (GIL, 2008).

Com o objetivo de proporcionar maiores conhecimentos a respeito do problema de pesquisa, buscando torná-lo mais explícito e propiciar a construção de hipóteses de resolução, ainda de acordo com Gil (2008), a pesquisa teve como finalidade principal o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias e conceitos, tendo em vista a formação de problemas mais precisos e ainda oportuniza a acumulação de hipóteses pesquisáveis para estudos futuros, além de possuir ainda, uma flexibilização no planejamento.

Quanto ao viés exploratório da pesquisa, buscou-se a viabilização de um conhecimento mais amplo do assunto, baseando-se em suas teorias e variáveis.

Com a associação de ambas abordagens, foi proporcionada uma visão mais ampla dos assuntos pesquisados, aumentando a confiança nos resultados obtidos, uma vez que de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a abordagem qualitativa interpreta e analisa aspectos mais detalhadamente, fornecendo dados específicos sobre as atitudes, hábitos, investigações, além de tendências sobre o comportamento proporcionando uma melhor compreensão dos resultados encontrados na pesquisa quantitativa e, de outro modo, a pesquisa quantitativa pode preencher algumas lacunas deixadas pela pesquisa qualitativa de forma precisa e imediata.

3.1 ESTUDO DE CASO

Para o autor YIN (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode ser aplicada quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos comportamentais e investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

No desenvolvimento de uma pesquisa empregando o método do estudo de caso faz-se necessário o cumprimento de cinco etapas, que são elas: o delineamento da pesquisa; a definição do caso; a observação e coleta dos dados; análise e triangulação dos dados e a conclusão YIN (2005).

Delineamento da pesquisa: trata-se do ponto inicial do modelo. Este pretende evidenciar, de forma clara, o tema que será estudado.

Definição do caso: a partir da teoria através de um processo dedutivo, tem-se a determinação de hipóteses e proposições específicas, que deverão ser testadas durante a condução da pesquisa.

Observação e coleta de dados: através do uso das hipóteses formuladas diante da teoria definida, devem-se operacionalizar estas informações, visando à confecção de uma ferramenta para a coleta de dados. Para Yin (2005), a elaboração do protocolo de pesquisa apresenta procedimentos e normas a serem desenvolvidas no instrumento de coleta de dados. Nesta fase é desenvolvida ainda pesquisa em campo através da elaboração dos projetos pilotos, do levantamento documental e da observação direta.

Análise e triangulação dos dados: após a coleta dos dados, deve-se realizar o processamento de tais informações, com o objetivo de desenvolver um detalhado trabalho de análise do que se obteve.

Conclusões: uma vez realizada a interpretação dos resultados, faz-se a correlação destes com a teoria e as hipóteses/proposições formuladas no início da pesquisa, caracterizado como processo indutivo. Desta forma, obtêm-se as conclusões do trabalho de pesquisa.

Portanto, observa-se um processo estruturado para a realização da presente pesquisa, onde tal abordagem foi utilizada com o objetivo de criar uma linha lógica entre as teorias e proposições definidas no início do trabalho.

3.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Segundo Manzini (1991), a entrevista semiestruturada mantém seu foco diante de um assunto sobre o qual confecciona-se um roteiro com as questões principais, que devem ser complementadas por outras perguntas próprias para as circunstâncias de momento durante a realização da entrevista, pois pode fazer emergir informações importantes de maneira mais livre, de forma que as respostas não ficam condicionadas a um padrão de alternativas.

Sendo assim, a pesquisa foi realizada no âmbito de uma unidade militar que tem como principal característica a realização de atividades administrativas, englobando a atividade de aquisições e outras áreas correlatas na Administração, tendo sido conduzida inicialmente através de uma entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro proposto com questões que serão aplicadas aos servidores envolvidos. Com a entrevista, foi buscado identificar questões do perfil profissional, tais como tempo na instituição, atividades realizadas, suas responsabilidades e atribuições, assim como seções com as quais se tem mais interação. Para isso, foram entrevistadas dez pessoas, dos seguintes departamentos: seção de aquisições e contratos; seção de licitações; seção de conformidade de registro e gestão; além de um militar de outra organização que é o principal requisitante para compra de material e prestação de serviço.

Desta forma, foram abordados militares de diferentes níveis hierárquicos em busca de um amplo campo de visão sobre o processo, obtendo-se diferentes opiniões que poderão contribuir para a melhoria. Na sequência, foi abordado o levantamento de questões estratégicas da organização, referentes aos objetivos gerais e específicos propostos no trabalho e referenciados nas teorias abordadas sobre a gestão por processos, gestão de aquisições, com o objetivo de se conhecer o perfil das atividades de compras da organização, conhecendo seus pontos fortes e buscando agir corretivamente nos pontos fracos encontrados, assim como fatores de oportunidades ou ameaças na busca de sugestões de melhoria para a instituição.

Logo, baseando-se nas características da entrevista semiestruturada, foi formulado um roteiro de perguntas referentes aos objetivos propostos e referenciais apresentados no Apêndice A.

As perguntas foram formuladas de modo que atendam os propósitos da pesquisa, utilizando-se como fundamento o referencial teórico apresentado no trabalho, seguindo a Matriz de Amarração, conforme os quadros 1 e 2:

Quadro 1 – Objetivos gerais e específicos da pesquisa

Nº DO OBJETIVO	TIPO DO OBJETIVO	OBJETIVO
1	Geral	Identificar oportunidades de melhoria no processo de compras de uma organização militar.
2	Específico	Diagnosticar em que situação se encontra o processo de aquisição no momento.
3	Específico	Levantar com o pessoal envolvido no processo de compra os mais importantes fatores que podem contribuir para a melhoria proposta.
4	Específico	Propor melhorias no processo de aquisições da unidade.

Quadro 2 – Matriz de Amarração

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICO	REFERENCIAL TEÓRICO
1 – Qual a função ocupada na Organização Militar, tempo de serviço e atividades desenvolvidas?	01 e 03	Gestão por Processos (Vinhares, 2008); (Melo, 2000).
2 – A quantidade de servidores que a organização possui no setor de aquisições é adequado?	01, 02 e 04	Gestão por Processos (Gonçalves, 2000); (Raducnizer, 2008).
3 – A gestão de aquisições tem atendido da melhor forma as demandas das organizações que estão vinculadas administrativamente? Caso a resposta seja negativa, onde considera que temos uma oportunidade de melhoria?	01, 02, 03 e 04	Gestão por Processos (Slack, 1997); (Gonçalves, 2000); (Silva, 2002); (Vinhares, 2008); (Raducnizer, 2008).

4 – Quais as modalidades de licitação que são utilizadas?	2	Organizar por Processos (Gonçalves e Dreyfuss, 1995); Mapeamento de Processos Leal (2003)
5 – Quais as falhas existentes no setor de aquisições e o que poderiam ser melhoradas? Dê sugestões para que tenhamos essa melhoria.	01, 03 e 04	Mapeamento de Processos (Pinho, Leal e Almeida, 2006); (Almeida e Fagundes, 2005); Gerenciamento de processos de negócio (Rosemann, 2006).
6 – Você acha que uma mudança na forma como são conduzidos os processos intraorganizacionais seria possível e efetivamente aplicável na instituição? Você estaria disposto a aceitar e participar dessa mudança?	01, 03 e 04	Geração de valor para o cliente (Dinsmore 2009); A implantação do gerenciamento por processos: papéis e responsabilidades (Silva, 2014).
7 – Você se sentiria mais valorizado e reconhecido pela instituição ao fazer parte dessa mudança mesmo tendo mais responsabilidade?	03 e 04	Organograma e Processos (Gonçalves, 2000); Organizar por Processos (Gonçalves 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 QUESTIONÁRIO BASEADO NA ESCALA LIKERT

A escala *Likert* utilizada neste estudo possui cinco notas correspondentes à opinião do entrevistado sobre as afirmações. Desta forma, as notas variam de 1 a 5, compondo um intervalo correspondente a 1 indica discordo totalmente, 2 indica discordo parcialmente, 3 indica indiferença, 4 indica concordo parcialmente e 5 indica concordo totalmente.

A referida escala possui como vantagem a facilidade de aplicação do questionário na organização, posto que a metodologia é assimilada rapidamente pelo público-alvo do questionário (MALHOTRA, 2012).

Os questionários foram respondidos pelos mesmos participantes da entrevista semiestruturada, onde foram elaboradas dez questões, sob o formato de afirmativas, e foram respondidas de forma individual. Acredita-se que esse grupo de participantes seja representativo no conjunto de funcionários da organização, dado a sua variedade de perfis e a capilaridade entre outras seções afins, o que garantiu o provimento de informações para que fosse alcançado os objetivos da pesquisa.

Foi formulado um roteiro de perguntas referentes à receptividade e perspectiva dos militares no sentido para que possa ser implementada a gestão por processos na organização, conforme apresentado no Apêndice B.

3.4 ANÁLISE SWOT

Após a realização das entrevistas e respostas do questionário, foi possível sistematizar os dados obtidos e as informações sobre a opinião do público-alvo da pesquisa diante de uma análise interna e externa de fatores. Para isso foi utilizada a ferramenta de análise denominada SWOT, do inglês *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*, que significam Forças; Fraquezas; Oportunidades; Ameaças, respectivamente.

Considera-se a análise SWOT uma ferramenta clássica na Administração, sendo muito útil para fazer análises de ambiente, servindo como base para a gestão e para o planejamento estratégico de todos os tipos de organização. É considerada um sistema de simples aplicação para o posicionamento ou verificação da posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

No caso da pesquisa, a referida ferramenta foi utilizada para se saber a opinião de militares acerca da implementação da gestão por processos no setor de compras, assim como o diagnóstico da situação atual em que a organização se encontra no assunto em questão. Essa ferramenta é convenientemente representada pela figura 1:

Figura 1: Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
ORIGEM INTERNA:	Strengths (FORÇAS)	Weakness (FRAQUEZAS)
ORIGEM EXTERNA:	Opportunities (OPORTUNIDADES)	Threats (AMEAÇAS)

Fonte: Adaptado de Daychouw, 2007

Após estabelecido os componentes da análise SWOT, faz-se necessário cruzar as Oportunidades com as Forças e as Fragilidades com as Ameaças, visando o estabelecimento de medidas estratégicas que diminuam e controlem os aspectos negativos e ampliem as potencialidades (DANTAS, 2008).

Logo, diante das situações ideais e as situações reais possíveis, foi construída uma análise e diagnóstico tanto qualitativo, assim como quantitativo, visando fornecer uma abordagem mais ampla e completa dos processos de aquisições da organização.

4 RESULTADOS, DISCUSSÃO E PROPOSTAS

A pesquisa foi realizada em forma de entrevista semiestruturada com sete perguntas abertas, e através de um questionário, com questões fechadas e dez assertivas, para serem respondidas com base na escala *Likert*, no setor de aquisições da unidade administrativa militar situada na cidade de Goiânia-GO, com a participação de militares de diferentes cargos e funções de trabalho, mas que tem em suas atividades estruturadas uma relação direta com a finalidade, compondo a seção de aquisições, licitações e contratos, seja para a compra de um material ou a prestação de um serviço. Além da participação dos integrantes da seção, tivemos um entrevistado externo, que é o chefe da seção de finanças de uma das principais organizações que demandam requisições. Logo, com a aplicação da pesquisa buscou-se identificar parte da realidade da unidade em relação aos objetivos gerais e específicos propostos no trabalho, sendo assim possível conhecer as oportunidades de melhorias e também os pontos fortes do processo já existente, identificando ainda, os principais desafios e melhorias já alcançados.

Participaram da presente pesquisa dez militares, sendo a maioria com grande tempo na instituição, porém nem sempre atuando na atividade de compras. Buscou-se uma diversificação no perfil dos entrevistados, afim de se obter uma abordagem mais ampla dos processos existentes diante de diferentes perfis pessoais e profissionais, tendo inclusive a participação de duas militares do segmento feminino.

Antes de se mostrar a classificação dos entrevistados, com os cargos ocupados e as principais atividades desenvolvidas, faz-se necessário alguns esclarecimentos acerca das especificações dos entrevistados, onde ressalta-se o alto nível de conhecimento do pessoal e a fim de que se desconstruam alguns paradigmas da sociedade quando se fala em uma organização militar.

Do total de participantes, dois militares são pertencentes ao Quadro Complementar de Oficiais (QCO) ocupando funções de chefia na organização. O militar que faz parte deste seletivo Quadro, tem uma formação diferenciada dos demais, onde o pré-requisito para a seleção inicial é a aprovação em concorrido concurso público nacional e já ser possuidor de formação de nível superior. Após a formação, este(a) militar irá atuar de forma técnica, complementando os demais trabalhos desenvolvidos, contribuindo com os seus conhecimentos adquiridos no meio civil, a favor da organização militar, principalmente na esfera administrativa.

Outra especificidade de mais dois militares pertencentes à seção é a contratação de funcionários temporários, ou seja, eles ficarão um período de até oito anos e depois voltarão para o convívio profissional civil. A forma de ingresso se dá através de prova de títulos, onde

devido à concorrência, normalmente são efetivados candidatos com pelo menos uma pós-graduação, contribuindo de sobremaneira com a organização com os conhecimentos adquiridos nas universidades, cursos realizados e experiência de outras organizações.

Prosseguindo, outros dois entrevistados possuíam em sua formação, a qualificação militar para o serviço de intendência, que dentre os militares de carreira – que permanecem cerca de trinta anos na Força – são os capacitados para atividades administrativas, de logística e apoio e *staff*, tendo em suas rotinas, atividades administrativas para a sequência dos processos organizacionais. Destaca-se ainda que apesar de não ter como pré-requisito a formação de nível superior, ambos possuem formação acadêmica, sendo um no curso de Direito e outro em Ciências Contábeis, fato este que agrega valor ao trabalho desenvolvido no dia-a-dia da seção.

Conforme o passar dos anos, assim como na maioria das organizações, os profissionais vão sendo promovidos, seja por antiguidade ou merecimento, e assim chegamos a mais dois entrevistados, oriundos também do serviço de intendência, e que já estão com vinte e cinco anos de efetivo serviço, e que pelas promoções compõem agora uma nova qualificação militar, denominada de Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO), sendo que ambos possuem formação de nível superior em Administração, além da experiência necessária para nortear situações que exigem soluções de quem já está há um certo tempo na instituição.

Os outros dois entrevistados possuem a formação de carreira das armas, tendo uma designação de combatente, o que pode se chamar de uma formação mais tradicional na área bélica, quando se pensa em uma organização militar. Entretanto, o fato de a formação militar inicial deles terem um viés distinto dos demais entrevistados, a busca pelo conhecimento individual e o auto aperfeiçoamento realizados, os capacitaram para atuarem na seção de aquisições, contribuindo com os conhecimentos adquiridos nas suas formações acadêmicas no curso de Direito, além de diversos outros cursos realizados em instituições civis renomadas, além da fluência na língua inglesa de um deles.

Portanto, pode-se perceber que entre os entrevistados há um conjunto harmônico com diferentes perfis, mas todos com elevado nível de conhecimento, evidenciando mais uma vez o alto índice do capital intelectual dos pertencentes ao setor de aquisições, cada um com seus vetores de formação e conhecimentos específicos.

4.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA

O Quadro 3 demonstra a classificação das principais atividades desenvolvidas entre os entrevistados, a função ocupada, o tempo de serviço e a formação acadêmica:

Quadro 3 – Distribuição das funções, tempo na instituição e principais atividades desenvolvidas

PARTICIPANTES	FUNÇÃO OCUPADA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO DE SERVIÇO	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
1	Chefe do Setor de Aquisições	Pós-Graduação em Administração	11 anos	Coordenar, fiscalizar e planejar as atividades da seção de compras.
2	Chefe da Seção de Licitações	Nível superior, curso de Direito	18 anos	Coordenação, fiscalização e planejamento das atividades da seção de licitações.
3	Chefe da Seção de Conformidade e Registro de Gestão	Nível Superior, curso de Administração	25 anos	Conferência da conformidade de todos os processos da organização e registro de documentos.
4	Chefe da Divisão Administrativa	Pós-Graduação em Contabilidade	20 anos	Controle do créditos e recursos recebidos pela organização e distribuição entre as unidades subordinadas.
5	Adjunta da Seção de Contratos	Pós-Graduação <i>Strictu Sensu</i> , curso de Direito	3 anos	Controle dos contratos continuados, contratos de receita, solicitação de recursos para órgão setoriais e controle de fiscais de contrato designados.
6	Auxiliar na Seção de Empenhos	Nível Superior, curso de Contabilidade	17 anos	Atividades do setor de emissão de Notas de Empenho.

7	Auxiliar na Seção de Empenhos	Nível Superior, curso de Direito	15 anos	Atividades do setor de emissão de Notas de Empenho.
8	Pregoeiro e Membro da Comissão permanente de licitações	Nível Superior, curso de Direito	11 anos	Atividades relativas aos Pregões eletrônicos da organização militar e consultoria em procedimentos de licitações.
9	Auxiliar na Seção de Empenhos e Consultor de Informática	Nível Superior, curso de Contabilidade e Nível Superior, curso de Informática	4 anos	Atividades do setor de emissão de Notas de Empenho e assessoria para assuntos de tecnologia da informação (T.I).
10	Chefe da seção de finanças de organização militar externa (principal requisitante)	Nível Superior, curso de Administração	25 anos	Administração geral sobre aquisições, licitações e contratos de sua Unidade; Coordenar a execução financeira dos créditos destinados.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Os recursos humanos que conduzem os processos no setor de aquisições da organização são qualificados, alguns com experiência de mais de vinte anos na Instituição, com vivência nacional em outras organizações similares, alguns com formação de pós-graduação e especialistas nos assuntos geridos pelo setor. Somado a isso, demonstram motivação na condução dos processos administrativos que são responsáveis, em função do bom ambiente de trabalho, que propicia um bom clima organizacional que gera a camaradagem e colaboração mútua entre os integrantes do setor.

Logo, pode-se perceber que o pessoal envolvido na atividade de compras da unidade militar possui, de maneira geral, colaboradores que em sua maioria possuem bastante tempo na instituição, além de formação acadêmica necessária para atuar na atividade, corroborando com o ponto de vista de que possuem atributos necessários para uma mudança organizacional adaptada às necessidades da organização, de acordo com o seu capital intelectual, mostrando o quanto que é importante a prioridade para os seus recursos humanos, pois são as pessoas que

possibilitam o prosseguimento das atividades e dos processos de qualquer organização, além da valorização de seus integrantes e respectiva capacitação.

A 2ª questão analisada durante a pesquisa foi se a quantidade de servidores no setor de aquisições era adequada para o atendimento às necessidades da organização, onde foi registrado como sendo esta, uma grande dificuldade devido à carência frequente de pessoal capacitado para desempenhar as funções pertinentes à atividade. Pode-se perceber como ponto em comum a todas as respostas obtidas, que o número de servidores envolvidos está longe de ser adequado às demandas, influenciando diretamente na qualidade do serviço prestado.

Soma-se a isso, a grande movimentação de pessoal transferido para outros locais pelo País, o que gera um déficit de servidores para cumprir o volume de trabalho, além de sobrecarregar os militares que permanecem com as atribuições dos que saíram, caso não chegue outro para suprir os claros que foram deixados em aberto.

A presença de sobrecarga de trabalho é um fator que pode ocasionar, conforme destacado anteriormente, uma diminuição no interesse dos servidores pelo trabalho a ser desenvolvido, sendo ela solucionada com a reestruturação dos processos e com o redesenho, tornando-os mais ágeis, eliminando gargalos, ou como no caso da organização objeto da pesquisa, com o remanejamento de novos funcionários, após capacitação, nas áreas que estejam com uma sobrecarga de trabalho maior.

A tabela 1 e a figura 2 mostram a quantidade de pregões realizados desde o ano de 2005, ano de implantação da organização no Estado de Goiás, até o ano de 2018, onde foi feita uma análise em relação a quantidade de servidores trabalhando na função específica de pregoeiro.

Tabela 1: Quantitativo de pregões da organização

Quantidade de pregões por ano														
Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pregões	12	19	13	9	36	28	20	29	28	21	22	31	38	40

Fonte: Dados do *site* comprasgovernamentais.gov.br

Figura 2: Quantitativo de pregões

Fonte: Dados do site comprasgovernamentais.gov.br

Em função dos dados coletados e informações recebidas durante as perguntas da entrevista semiestruturada realizada, foi relatado pelos militares mais antigos e que já estão há mais tempo na Unidade, que desde a implantação da organização militar, se estabelecendo no Estado de Goiás, a quantidade de militares na função de pregoeiro não acompanhou o crescimento do volume de processos ao longo dos anos, oscilando entre três a cinco militares nesta função específica, sendo um número aquém do volume de trabalho demandado, visto a crescente do número de pregões nos últimos anos, que culminou na maior quantidade já homologada no ano de 2018.

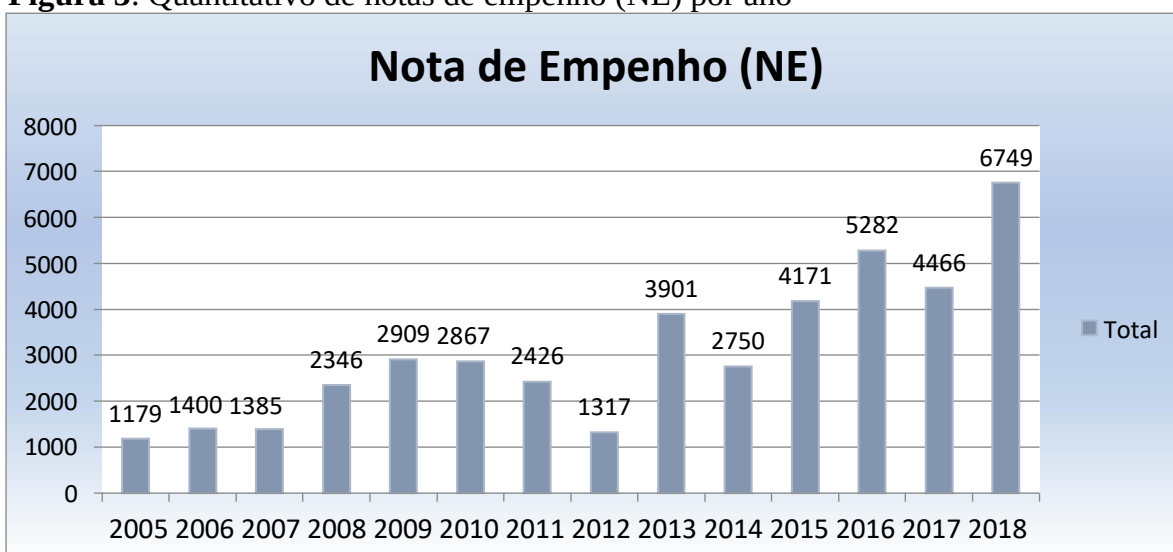
Sobre os mais antigos, os participantes 6 e 10 da pesquisa, estão entre os que tem mais tempo de serviço e estavam na organização quando ela foi criada, permanecendo ininterruptamente na guarnição durante esse longo período, enquanto que o participante 4 que também estava presente na implantação e está atualmente, teve um íterim de quatro anos em outra organização distinta a partir de 2008 regressando no ano de 2012.

Acerca da carteira de trabalho responsável pela emissão de notas de empenho (NE), o cenário fica ainda pior no quesito quantidade de militares trabalhando em função do aumento sensível no número de processos, pois analisando a tabela 2 e a figura 3 a seguir, constata-se um significativo salto na demanda por esse tipo de serviço e assim como na carteira de trabalho de pregoeiros, a quantidade de militares envolvida nunca chegou a cinco, sendo um número muito inadequado, pois devemos sempre considerar que existem ainda os afastamentos temporários, sejam por férias, gravidez, a designação para alguma viagem ou curso, enfim, uma série de fatores contingenciais que podem sobrecarregar ainda mais a seção.

Tabela 2: Quantitativo de notas de empenho (NE) por ano

Quantidade de Notas de Empenho (NE)														
Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UG 160098	1070	1258	1250	2094	1867	1877	1874	765	1894	962	2772	3015	3097	3803
Modalidade - não se aplica	29	30	38	66	928	667	296	184	1585	1415	986	1101	910	1219
UG 167098	80	112	97	186	114	323	256	368	422	373	413	1166	459	1727
Total	1179	1400	1385	2346	2909	2867	2426	1317	3901	2750	4171	5282	4466	6749

Fonte: Dados do sistema SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira) operacional

Figura 3: Quantitativo de notas de empenho (NE) por ano

Fonte: Dados do sistema SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira) operacional

Diante das informações apresentadas nas figuras 2 e 3, além do conhecimento deste pesquisador acerca da realidade da organização pesquisada, identifica-se que existe uma relação direta entre a necessidade de aumento da quantidade de funcionários envolvidos na seção de aquisição e o número de processos desenvolvidos. Ainda neste contexto, cabe considerar que a quantidade demandada de processos não vem definindo a real necessidade de militares alocados nas suas respectivas funções, deixando evidente a incumbência maior de trabalho existente na seção.

A 3ª questão da pesquisa buscou conhecer se o setor de aquisições tem atendido as demandas das demais organizações que estão a ela vinculadas administrativamente, e no caso de não atender, quais seriam as oportunidades de melhoria. No quadro 4 são descritas as opiniões dos participantes.

Quadro 4 – Respostas em relação ao atendimento das demandas de compras nas unidades.

Participantes	Resposta
1	Nem sempre tem atendido. Pois o processo de compras e aquisições passa por identificação, documentação, análise, propostas de melhoria e possível implantação das melhorias propostas. Na atual conjuntura, estamos na fase de análise sendo possível identificar que o processo possui algumas atividades desnecessárias e de baixa contribuição, tendo uma quantidade excessiva de <i>handoffs</i> (troca de mão). A função de protocolo e tramitação de documentação é, em minha opinião, a mais crítica para o processo, necessitando de intervenções mais intensas que podem resultar inclusive na exclusão de várias atividades e <i>handoffs</i> sob a responsabilidade desta.
2	Na maioria das vezes sim, quando não consegue atender é por falta de Planejamento ou pela falta de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores inadimplentes, que por não serem penalizados, voltam a participar de licitações desta organização frequentemente.
3	Sim, entretanto existem algumas críticas que são resultantes, na grande maioria, de alguns termos de referências que são mal elaborados, podendo resultar em má interpretação, gerando problemas que poderiam ser facilmente controlados.
4	Não totalmente. Acredito que hajam falhas principalmente na fase do Planejamento das necessidades, o que já vem sendo tentado uma solução. Para atender melhor as demandas advindas das demais organizações faz-se necessário a formulação de compras compartilhadas, o que traria enorme vantagens competitivas para a organização.
5	Em parte. As vezes os Unidades solicitantes são falhas em relação à especificação dos seus pedidos.
6	Com base no último ano, as demandas repassadas ao setor de licitação e contratos foram atendidas, mesmo havendo alguns obstáculos.
7	Em grande parte, sim, mesmo diante da dificuldade que os demandantes têm de entender o processo de compras como um todo e não repassarem seu planejamento dentro dos prazos pré-estabelecidos.

8	Não atende satisfatoriamente, pois o número de pessoas é insuficiente para atender as demandas que chegam para a seção
9	A gestão de aquisições parece atender às demandas, ou seja, parece ser eficaz. Entretanto, necessita de ser melhor definida, padronizada, gerenciada, controlada e melhorada. A maturidade está sendo iniciada com a modelagem e análise de seu processo de aquisições, onde constatou-se a presença de atividades redundantes e de outras que poderiam existir visando uma maior celeridade do processo.
10	Sim, atende de forma satisfatória, entretanto a burocracia excessiva e a falta de planejamento adequado, dificulta a eficiência.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Tabela 3 – Percentual de respostas positivas e negativas para atendimento das demandas

RESPOSTA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Sim	6	60%
Não	4	40%

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Constata-se com as respostas obtidas nesta questão e com o tabela 3 que é razoável estabelecer uma relação positiva entre o atendimento das solicitações por parte do setor de aquisições e as requisições enviadas, em função de que na maior parte dos pedidos, tem havido o atendimento da demanda, embora tenhamos algumas dificuldades na realização das atividades como a falta de um planejamento adequado para o uso dos recursos ao longo do exercício financeiro, gerando em virtude disso, um mal uso dos créditos destinados, arraigados por uma cultura de que devemos sempre utilizar na plenitude todos os recursos disponibilizados, sob pena de no ano seguinte termos uma diminuição do repasse feito pelos órgãos de direção setoriais, responsáveis pelo fracionamento entre as unidades gestoras subordinadas.

Outra dificuldade encontrada para a gestão de aquisições ter um melhor desempenho citado foi o excesso de burocracia, que é gerado em virtude da grande preocupação com a legalidade dos processos impostas pelo elevado número de leis, regulamentos, normas e instruções gerais que balizam toda a cadeia do processo, sendo estas dinâmicas no tempo,

sofrendo atualizações constantes, o que acaba por gerar uma dificuldade em acompanhar as evoluções, comprometendo os processos em relação à eficiência.

Conforme a pesquisa foi se desencadeando, foi gerando também um debate e até mesmo uma reflexão entre os participantes, uma vez que normalmente não é comum na organização, parar as atividades do dia a dia e desenvolver uma análise ampla do trabalho acerca dos problemas e oportunidades de melhoria, podendo acarretar algum tipo de frustração ou desânimo, uma vez que os entrevistados estão avaliando os próprios trabalhos desempenhados, entretanto, esse viés não compromete a análise da pesquisa, pois mesmo sendo a avaliação do grau de satisfação da área de aquisições, um fator importante, um diagnóstico negativo não impede a pesquisa de atingir o foco central proposto.

Ainda buscando o entendimento das dificuldades de atendimento das demandas para o setor de compras, pode-se fazer uma analogia com dados e informações que foram trazidos por um dos entrevistados, onde de acordo com a pesquisa documental realizada, chegamos como referência positiva às organizações militares que pertencem à cidade de Curitiba, que utilizando-se da centralização de compras no ano de 2018, gerou uma redução de custos de aproximadamente 60 milhões de reais.

Através da realização de pregões centralizados, notou-se uma agilização no atendimento às necessidades das organizações vinculadas e o desafogamento da seção de aquisição, licitações e contratos envolvida. Foi citado ainda, uma melhoria da qualidade e especificação de produtos e serviços, assim como, a diminuição do número de processos e economia de material e recursos humanos.

Seguindo a utilização de princípios da ferramenta *Benchmarking*¹ com o referido local, outra forma de alavancar os resultados, otimizando recursos, atendendo da melhor forma as organizações que são clientes, é a exigência que os fornecedores estejam alinhados com a nova perspectiva de gestão, onde os *Stakeholders*² devem ter o mesmo nível de responsabilidade a ser implementado pela organização.

Dentro deste contexto, a aplicação de sanções para descumprimento dos prazos das licitações, melhoraram significativamente a gestão de aquisições daquela região militar, onde desde o ano de 2017 o processo vem sendo mais rígido nas tratativas com fornecedores negligentes. No ano de 2018 foram 48 processos administrativos instaurados em comparação com 25 no ano de 2017 e 14 em 2016.

¹ *Benchmarking* pode ser definido como um processo de medição e comparação, tomando como referência os métodos e as melhores práticas de negócios realizadas pelas organizações que são reconhecidas como líderes em determinado setor (CAMP, 1998).

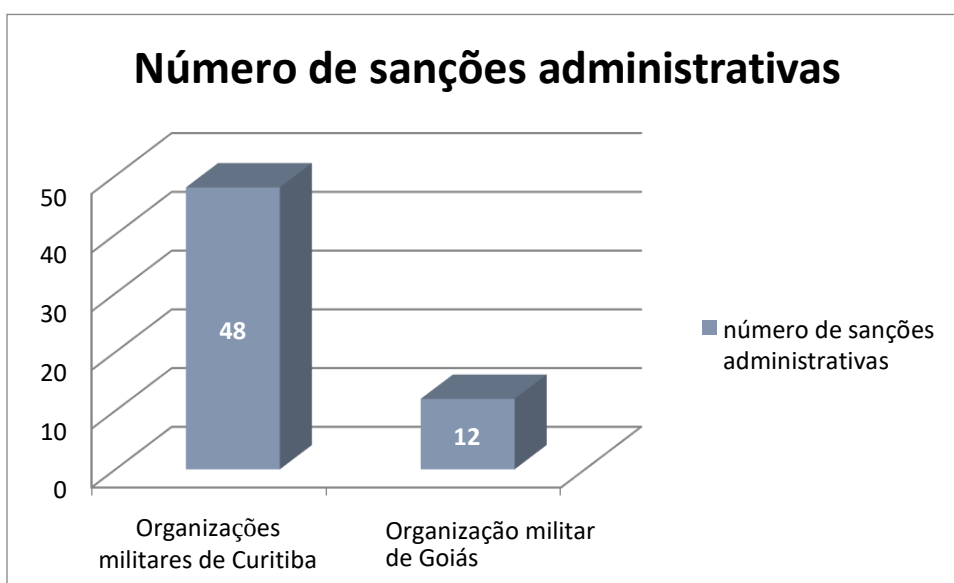
² *Stakeholders* são grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas (OLIVEIRA 2008)

O aumento no número de sanções administrativas, que vão desde advertência à empresa, multa e suspensão temporária de participação em pregões, até o impedimento de participar de licitações e contratar – que é a pena mais rígida que uma Região Militar pode aplicar em uma empresa, ficando proibidas de participar de licitações em todo o Brasil – tem apresentado resultado financeiro relevante. Somente no ano de 2018, as organizações militares de Curitiba recuperaram cerca de dez milhões em crédito que poderiam ter sido perdidos, caso tal medida não fosse tomada.

Outro dado relevante é que com o impedimento de empresas negligentes, elas deixam de participar de novos processos, fazendo com que haja uma maior celeridade nos processos futuros, gerando uma economia de energia do pessoal envolvido, além de tempo e principalmente dos recursos públicos.

A figura 4 apresenta o comparativo do número de sanções realizadas pela organização militar de Goiás e a de Curitiba no ano de 2018.

Figura 4: Comparativo do número de sanções.



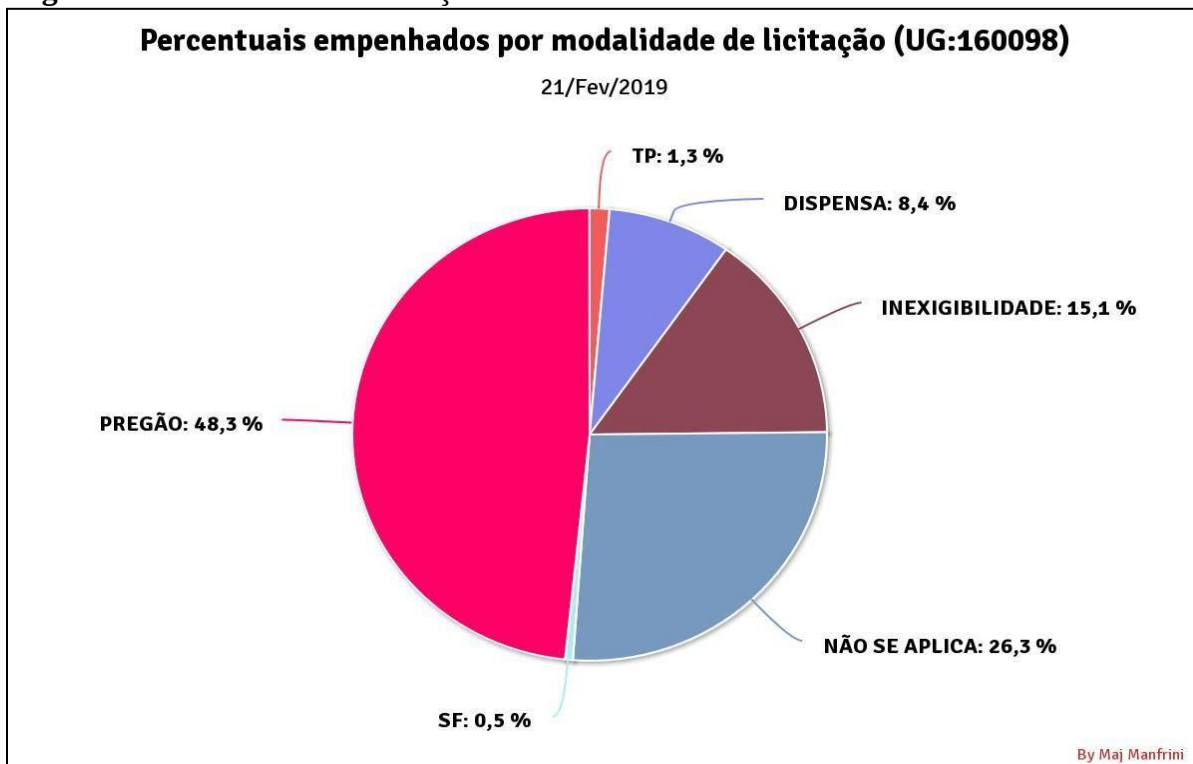
Fonte: Dados extraídos do SAG (Sistema de Acompanhamento e Gestão)

Conforme mostrado na figura 4, a organização militar objeto de estudo aplicou apenas 12 sanções administrativas para empresas inadimplentes em comparação com às de Curitiba, que aplicou quatro vezes mais sanções para fornecedores que não cumpriram suas obrigações assumidas.

O 4º item da presente pesquisa buscou saber quais as modalidades de licitação que são utilizadas na organização. Em comum às respostas obtidas, foi verificado a modalidade Pregão, como sendo a mais utilizada, sendo ele no Sistema SRP (Sistema de Registro de Preços) o qual é utilizado em geral para aquisição de bens e contratação de serviços comuns. Foi criada pela lei nº 10.520/02, independente do valor do objeto e fundamentada na simplificação do processo licitatório, com a inversão de suas fases em relação à outras modalidades, gera uma competição final entre os três melhores preços para levar a uma diminuição da cotação inicial pesquisada.

A figura 5, corroborando com as respostas obtidas, mostra uma total predominância da referida modalidade, na sua forma eletrônica em relação às demais no ano de 2018 na Unidade Gestora (UG) e a tabela 4 mostra o valor empenhado dividido entre as modalidades.

Figura 5 – Modalidades de licitações utilizadas.



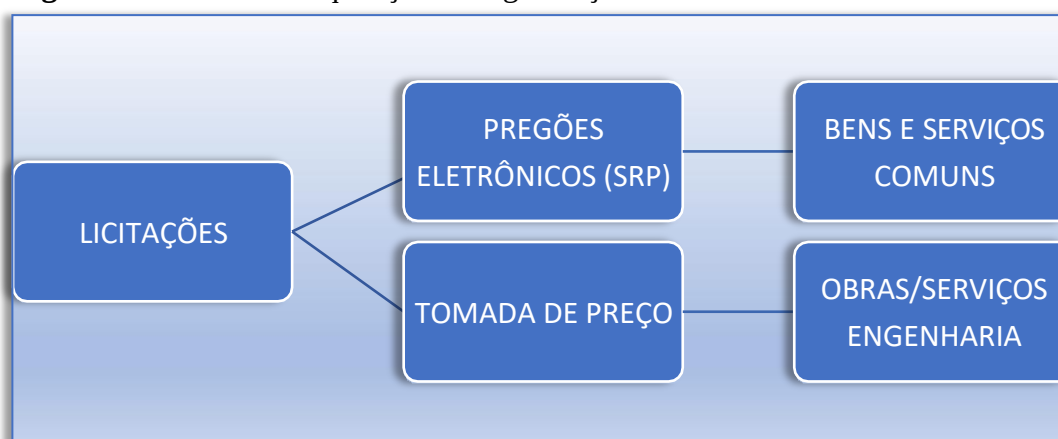
Fonte: Dados extraídos do SAG (Sistema de Acompanhamento e Gestão)

Tabela 4: Valor empenhado x modalidade

MODALIDADE	MONTANTE (R\$)
TOMADA DE PREÇOS (TP)	397.123
DISPENSA	2.470.813,47
INEXIGIBILIDADE	4.440.565,65
NÃO SE APLICA	7.739.171,54
SUPRIMENTO DE FUNDOS (SF)	156.575,85
PREGÃO	14.224.603,02
TOTAL	29.428.852,53

Fonte: Dados extraídos do SAG (Sistema de Acompanhamento e Gestão)

A Figura 6 esquematiza como funciona uma parte do processo de aquisições na organização militar, sob a ótica de como são divididas as licitações para a compra de bens e serviços comuns e obras e serviços de engenharia.

Figura 6 – Sistema de aquisição na organização militar.

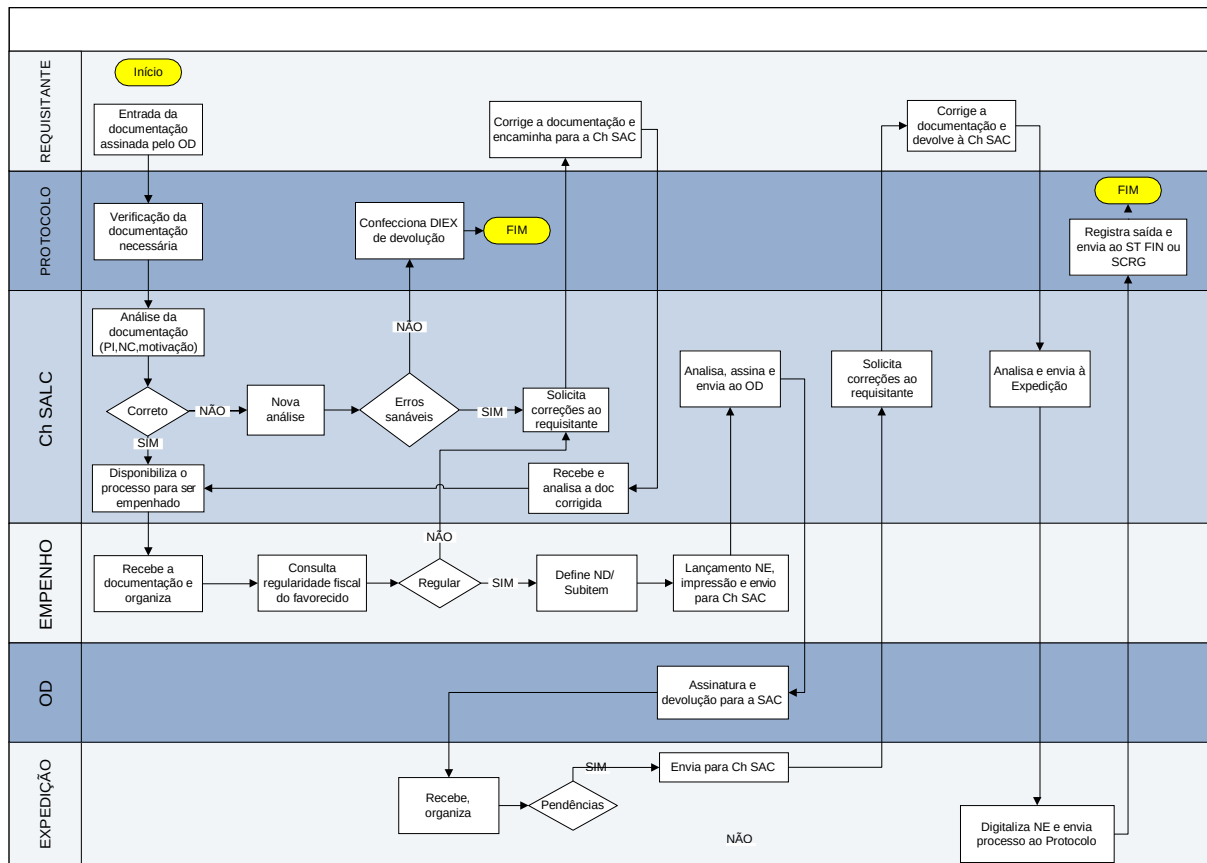
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre as modalidades de licitação, cabe ressaltar que o emprego dos recursos públicos alocados à organização militar deve ser realizado de forma transparente, com probidade, judiciousa e atendendo à critérios legais, onde são utilizados princípios de gestão estratégica e planejamento, chamados eficiência, eficácia e efetividade, orientando o cumprimento da execução financeira, orçamentária, patrimonial e contábil da Unidade Gestora (UG).

Ainda dentro desse contexto, o processo apresenta-se diretamente ligado ao planejamento orçamentário público, visto que por meio do pregão eletrônico, a organização busca atender, aos planejamentos de trabalho por ela desenvolvidos sem se afastar dos princípios públicos que estão a ela vinculados e na atual conjuntura, priorizar a economicidade e proficiência nos seus gastos.

Após a realização do pregão eletrônico chegando a fase final do certame, ou seja, homologação pela autoridade competente, inicia-se uma nova etapa para a compra do material ou prestação do serviço, com o envio de uma solicitação para que seja realizada a primeira fase dos estágios da despesa pública: a emissão de nota de empenho (NE), sendo um processo de suma importância no contexto geral para as aquisições, convenientemente representado pelo fluxograma ilustrado na figura 7:

Figura 7: Fluxograma para a emissão de uma nota de empenho (NE)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O próximo item da pesquisa é sobre a identificação de possíveis falhas no setor de aquisições e de como poderiam ser melhoradas, através de sugestões. Cabe aqui destacar como ponto em comum às respostas dos entrevistados, falhas relacionadas à fase do planejamento das aquisições, prevalecendo uma intempestividade nas solicitações remetidas, sendo estes pedidos atrelados a disponibilização de recursos, ou seja, quando os recursos são disponibilizados, chegam os pedidos, sem que haja uma previsão quanto a isso, sendo que normalmente há uma escassez de tempo para a utilização do crédito, o que acarreta numa urgência para o gasto que nem sempre é utilizado da melhor forma. Sendo assim, se houvesse um melhor planejamento,

seja de curto, médio ou longo prazo, estaríamos mais preparados para se fazer uma análise e na sequência finalizar o pedido com maior eficiência.

Neste sentido, é importante que a organização faça um melhor uso de ferramentas de comunicação com as unidades requisitantes, estimulando reuniões produtivas e definindo células de planejamento centralizadas, pois muitas vezes as necessidades se repetem, e todos poderiam ser atendidos de uma forma mais adequada, além de gerar uma economia de recursos, sendo este um ponto em comum também às respostas da presente pesquisa.

O quadro 5 apresenta as falhas apontadas pelos entrevistados agrupadas conforme a sua recorrência entre as respostas dos entrevistados e as respectivas sugestões de melhorias.

Quadro 5 – Falhas apontadas agrupadas conforme recorrência e sugestões de melhorias.

PARTICIPANTES	FALHA APONTADA	SUGESTÕES DE MELHORIAS
Quatro participantes 1; 3; 4 e 9	Falta de um planejamento das necessidades baseados em um sistema de medição orientado por indicadores em relação às metas estabelecidas	Dar maior atenção à fase de planejamento com mensuração de metas desempenhos e índices; capacitação de pessoal externo ao setor no que tange ao processo para a aquisição, de forma a identificar melhor o objeto solicitado e as características pertinentes; padronização nos procedimentos em todas as unidades.
Três participantes 1; 4 e 10	Falta comunicação entre o setor de compras e as outras unidades, ocasionando uma demora na velocidade de tomada de decisões.	Estabelecer um sistema de comunicação mais eficiente entre os setores de compras de todas as unidades, objetivando diminuir a quantidade de processos e diminuição dos gargalos (pontos de decisão em que o responsável não está disponível para a tomada de decisões, na maioria das vezes)
Seis participantes 1; 2; 5; 7; 8 e 10	Alta rotatividade de pessoal ocasionando falta capacitação de alguns servidores e um melhor planejamento quanto às necessidades.	Diminuir a troca de função dos militares envolvidos e viabilizar mais capacitação dos servidores e, principalmente, com melhor planejamento por parte da administração das necessidades e demandas das organizações

Cinco participantes 2; 3; 6; 7 e 9	Falta capacitação de militares quanto à formalização de demandas nos setores requisitantes.	É preciso criar uma capacitação e padronização sobre a elaboração de termos de referências, atendendo principalmente os servidores responsáveis pela formalização da demanda nos setores, de forma a buscar esgotar todas as dúvidas quanto ao objeto a ser adquirido. Deve-se procurar, ainda, gerir os requisitos das partes interessadas na aquisição de produto e contratação de serviços por um colaborador designado.
Dois participantes 2 e 10	Falta relacionamento com os setores solicitantes e melhoria dos pregões de acordo com a demanda da unidade.	Realização de reuniões mensais com os setores solicitantes, explanando sobre como funciona o sistema de compras, de modo a reunir todas as solicitações. Realização de licitação agregando itens demandados pelos diferentes setores.
Participante 6	Falta de acompanhamento das necessidades	Criação da figura do dono do processo
Três participantes 1; 4 e 10	Falta um sistema de controle desde o planejamento até a chegada do produto ocasionando atraso nas entregas.	Elaboração um sistematica de controle efetiva desde o planejamento, alimentando de dados a Licitação e Compras e que permita o acompanhamento pelo Almoxarifado.
Dois participantes 3 e 4	Falta um manual padronizado para os procedimentos de aquisições na organização militar.	Elaboração de um manual padronizado de todos os procedimentos de aquisições de produtos e contratação de serviços no âmbito da organização militar.
Participante 9	Falta de estímulo para o trabalho em equipe, compartilhando conhecimento entre os participantes, contribuindo para um nivelamento.	Incentivo para trabalho em Equipes interfuncionais
Participante 10	Falta de incentivo para haver uma maior participação de todos da organização	Sugestões via Intranet

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Conforme apresentado no quadro 5, observa-se que existem muitos fatores que necessitam de melhorias, nesse sentido, de acordo com os objetivos da pesquisa, destacam-se abaixo os apontados pelos participantes 6; 9 e 10, pois estão alinhados com os princípios da gestão por processos e se atendidos em suas respectivas sugestões, alavancariam os resultados da organização, contribuindo para serem alcançados os resultados esperados.

- Sugestão do participante 6: criação da figura do militar que será o responsável designado como o dono do processo. Sendo um servidor que deverá ter um conhecimento técnico do objeto que está sendo solicitado, sendo nomeado pela autoridade competente como coordenador da comissão, auxiliando desde o pedido e com participação também no pregão, acompanhando o processo do início até o final, onde seja firmado a assinatura do contrato, se for o caso. Caso seja viável, esse servidor poderá também ser nomeado como o fiscal do contrato. Aconselha-se a opção por um servidor que detenha um conhecimento técnico e que não possua uma alta posição hierárquica dentro da organização, devendo se impor pelo conhecimento e não como uma ordem;
- Sugestão do participante 9: adaptações para equipes interfuncionais, onde o trabalho em equipe deve ser incentivado dentro do setor de compras, buscando uma maior integração entre as pessoas, buscando uma diminuição de conflitos que não geram nada de produtivo para o processo e o incentivo de conflitos para o surgimento de ideias que agreguem valor e conhecimento entre os participantes; aumentando o comprometimento, porque desta forma, as pessoas passam a se sentir parte do processo, aumentando também a responsabilidade por etapas específicas do processo, eliminando trabalhos repetitivos, além de estar também incentivando um ganho do capital intelectual da seção, através do compartilhamento de informações.
- Sugestão do participante 10: incentivo para haver uma maior participação de todos da organização através da utilização de sugestões via *Intranet*, independentemente da posição, função ou grau hierárquico ocupado, podendo fornecer informações que assessorem os chefes para melhoria dos processos. A forma de acessar é de conhecimento de todos e já se tem as ferramentas necessárias para colocação em prática desse canal aberto para comunicação. Logo, após as sugestões terem sido submetidas, elas serão analisadas e dependendo da possibilidade, poderá servir de subsídio visando uma ação para se prevenir algum evento, agir corretivamente ou implementar uma nova ideia para melhorar o processo.

Diante das respostas obtidas nas questões 3 e 5, podemos identificar os pontos fortes, pontos fracos no ambiente interno, assim como as oportunidades e ameaças analisando-se o

ambiente externo, através da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) demonstrados nos Quadros 6 e 7, levando-se em consideração as circunstâncias ideais e as circunstâncias reais admissíveis.

Quadro 6 –Ponto fortes e ponto fraco analisando-se o ambiente interno.

CATEGORIAS	FRAQUEZAS	FORÇAS
Estrutura organizacional	Simple e enxugada	—
Manutenção da capacitação de seus profissionais	Existem lacunas para treinamentos periódicos, para não depender do aperfeiçoamento individualizado à parte. Menos espaço para conhecimento tácito	Deve ser priorizado o conhecimento explícito
Tecnologia	Não utilização de maneira eficaz por parte dos integrantes mesmo dispondo dos meios necessários para a disseminação de informações gerais e comunicação.	Simplicidade para a transmissão de ordens e divulgações das atividades, em função dos Sistemas de informática institucionais desenvolvidos e integrados por software livres disponíveis (SPED; Intranet; Cloud).
Planejamento	Falta de atenção às necessidades comuns ao longo do ano, dando maior atenção para demandas sazonais e esporádicas.	—
Transparência e divulgação dos processos	Pouca divulgação, inclusive para o público interno	—
Engajamento dos funcionários	—	Motivação inicial do público interno em busca da excelência gerencial para os processos de compra.

Instalações físicas	—	Infraestrutura física adequada para o cumprimento das missões, dispõe de meios necessários e adequados.
Capital intelectual	—	Alto nível de formação do pessoal envolvido
Mensuração dos resultados	Inexistência de um sistema de medição baseado dados fornecidos por indicadores.	—
Produtividade	Sobrecarga em função do alto volume de trabalho e baixo número de militares envolvidos no processo de compras.	Alta produtividade dos trabalhos realizados
Estilo gerencial	Há necessidade de maior desenvolvimento no processo decisório.	—
Delegação	Baixa delegação de competências para a tomada de decisão.	Militares em condições de receberem trabalhos delegados, aumentando a velocidade nas decisões, em função do alto nível de comprometimento e formação.
Recursos financeiros	Necessita de um melhor planejamento para a alocação dos recursos disponibilizados.	Quantidade de recursos repassados é adequado para as necessidades.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Quadro 7 – Oportunidades e Ameaças analisando-se o ambiente externo.

CATEGORIAS	OPORTUNIDADES (situação desejável)	AMEAÇAS (situação existente)
Legislações vigentes e normas gerais	—	Mudanças constantes nas legislações pertinentes, edição de novas Instruções Normativas com novas regulações
Fidelidade à filosofia organizacional a ser implementada	Ações coletivas e individuais alinhadas com os conceitos de gestão por processos.	Risco de ser perdido o entusiasmo inicial ao longo do tempo por falta de incentivos constantes.
Compras compartilhadas	Parceria entre as unidades que demandam requisições para compras em conjunto	—
Benchmarking	Maior divulgação da necessidade de se aperfeiçoar os processos por outras organizações, gerando uma competição saudável entre as participantes, gerando benefícios.	Poucas informações comparativas com outras organizações militares.
Flexibilização	—	Por desconhecimento, tendem a confundir flexibilidade com procedimentos inexequíveis, necessitando de orientação da Seção de aquisições, tomando um tempo significativo no processo.
Velocidade nas decisões	—	Lentidão devido a estrutura organizacional.

Valorização profissional	<p>Maior valorização do mérito para quem estivesse atuando na área como forma de incentivo, como por exemplo através de uma pontuação para determinadas qualificações e cursos, tais como pregoeiro ou cursos na área de compras públicas.</p>	<p>Há planos de carreira e de promoções por mérito definidas independente de sua qualificação profissional.</p>
Rotatividade de pessoal	<p>Incentivos para a permanência por um maior período na atividade do pessoal envolvido.</p>	<p>Perda de funcionários capacitados</p>
Aumentar a qualificação	<p>Atratividade para profissionais ingressarem temporariamente para a instituição</p>	<p>—</p>
Fontes de matéria-prima e fornecedores como parceiros	<p>Aumentar a participação regional nos processos de licitações. Ex: agricultura familiar; reservas de até 25% para microempresários ou microempreendedor individual (MEI).</p>	<p>Pouca adesão dos produtores e fornecedores locais.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Complementando os quadros 6 e 7, além de outros dados levantados durante a pesquisa à respeito da gestão de aquisições, em relação a categoria de produtividade levando-se em consideração o ambiente interno, sobre a quantidade de pregões realizados e da quantidade de itens em cada um, verificou-se que houve um gasto de tempo muito grande para se finalizar os processos, evidenciando uma sobrecarga para o militar designado como pregoeiro, à medida que quando se tinha um número superior a cerca de duzentos itens. Diante disso, já vem sendo

discutido, através do uso da ferramenta *brainstorming*³ entre os integrantes da seção e já está sendo modificado a sistemática para o corrente ano: menos itens em cada prego, buscando licitar por grupo de natureza dos itens. Em consequência, vai haver um aumento na quantidade de pregões realizados. Tal medida foi necessária com o objetivo de facilitar o controle da documentação dos processos recebida, além de arquivá-la de forma mais ordenada.

Sobre as observações feitas acerca de capacitação do pessoal envolvido, são recebidas anualmente visitas de orientação técnica do órgão de direção setorial contábil à qual a organização está vinculada, além de simpósios de administração ao longo do ano, não sendo suficientes devido a alta rotatividade do pessoal envolvido e as constantes alterações nas legislações sobre o assunto.

A pesquisa buscou conhecer também se uma mudança na forma como são conduzidos os processos intraorganizacionais seria possível e efetivamente aplicável à instituição, além de questionar se estaria disposto a aceitar e participar da mudança.

Através da impressão obtida das experiências dos entrevistados, percebe-se que temos dois pontos distintos sob a ótica da questão: o ponto de vista dos que acreditam e acham possível uma mudança e a das pessoas que gostariam de que fosse mudado o rumo dos trâmites processuais, entretanto tem dúvida quanto a fase de implementação na organização, se seria viável tal transformação, dado as limitações encontradas numa instituição verticalizada. Quanto ao questionamento sobre a aceitação de uma eventual mudança, todos se mostraram dispostos a fazer parte da transição.

Diante dos dados encontrados, destacam-se os obstáculos à mudança abaixo relacionados pelos entrevistados:

- Dificuldade na prática de trabalhos em equipe, uma vez que a estrutura fortemente hierarquizada e departamentalizada, como é o caso de uma organização militar, considera-se até com certa naturalidade a prática de trabalhos mais individualizados. Como principal benefício do trabalho em equipe, teríamos a compensação da fraqueza de um com a força e conhecimento do próximo, onde todos aguçariam as inteligências uns dos outros com perguntas, estimulando o conflito criativo;

³ *Brainstorming* é um processo destinado à geração de ideias e sugestões criativas, que possibilitam ultrapassar os limites e paradigmas dos membros da equipe. A destinação é liberá-los de formalismos limitantes, que inibem a criatividade e reduzem as opções de soluções e meios (OLIVEIRA, 1996).

- Há uma delegação de poder insuficiente, com grande centralização das decisões, sendo um grande obstáculo à implantação da gestão por processos, pois para isso acontecer, a iniciativa dos subordinados deve ser plenamente incentivada e sempre voltada para o cumprimento da missão da seção e com a agilidade necessária devido à complexidade dos processos e suas interações;
- Falta de priorização da gestão por processos por parte da autoridade competente, pois para se haver uma gestão de mudanças, faz-se necessário o envolvimento da direção e chefia, sendo uma atribuição indelegável, pois se ele não perceber a necessidade de implantação, é muito difícil para os subordinados encontrarem respaldo para colocação em prática das ideias;
- A alta rotatividade de pessoal nas funções, onde os militares são substituídos, porém os que chegam não passam por um treinamento adequado, e dado a escassez de tempo, ocupam as funções sem possuir os conhecimentos técnicos necessários, sendo isto imprescindível para que seja desempenhado um trabalho satisfatório e que haja uma diminuição do número de retrabalhos e dos índices de falha;
- O excesso de rotinas, o que acaba por desmotivar o militar para a sequência do processo. Na organização o trabalho diário deveria ser estimulado para ser mais motivador, permitindo o aprendizado, a autonomia, o poder de decisão, e a responsabilização, onde ao aplicar o conhecimento sejam gerados desafios para os participantes. Entretanto, diante desse contexto, a estrutura excessivamente burocratizada e com uma rotina morosa, característica da administração pública federal, vem dificultando, ano após ano, a agilidade na transmissão das informações e a análise dos dados pertinentes.

Logo, os desafios impostos para uma mudança na gestão dos processos trazem em seu bojo inúmeras ansiedades e expectativas. Cabendo aos chefes das organizações militares (Comandante e Diretores) trabalharem como verdadeiros líderes, ajudando os subordinados à alcançarem seus objetivos, para eles também contribuírem com os objetivos comuns da organização, estabelecendo uma relação do tipo ganha-ganha, fazendo com que eles se sintam parte do processo também, evidenciando que o sucesso da Unidade seja também o sucesso dos seus colaboradores. Com isso, é uma atribuição também dos líderes promoverem o conflito criativo através de reuniões estruturadas com a presença de todos os subordinados com diferentes níveis hierárquicos na organização, onde os militares devem expor as suas ideias visando a consolidação do trabalho em equipe, encorajando as inovações e promovendo soluções com criatividade para que sejam resolvidos os problemas organizacionais.

Portanto, o conflito criativo de forma alguma se opõe aos princípios basilares de hierarquia e disciplina. As ideias e opiniões trazidas à baila são submetidas ao crivo do líder, que, em última instância, será quem dará o parecer final, sendo realmente relevante para o bom líder, o reconhecimento das melhores sugestões e colocá-las em prática, independente de quem a possa ter gerado.

A última pergunta da entrevista semiestruturada realizada foi se o militar envolvido se sentiria mais valorizado e reconhecido pela instituição ao fazer parte da mudança, ainda que para isso ocorrer, aumente também a sua responsabilidade.

De acordo com as respostas da questão sete, é possível concluir que todos se sentiriam mais valorizados e reconhecidos, buscando a motivação e o compartilhamento das responsabilidades envolvidas, porém se mostraram receosos com a situação de ter um aumento de responsabilidade, dado o alto volume de trabalho já existente e se haveria o compromisso de todos os integrantes da cadeia de aquisições. Todavia, este pesquisador pode perceber que cerca da metade dos militares entrevistados se mostraram preocupados com o aumento específico de atribuições na sua carteira de trabalho, estando voltado para o seu trabalho individualmente, e nem tanto com novos desafios que uma mudança no rumo dos processos necessitaria. Sendo este fato comum às respostas percebido como resistência, encontrado entre os militares com mais tempo de serviço, evidenciando que os mais novos e com menos tempo de serviço se mostraram mais suscetíveis às mudanças e as inovações a serem implementadas. A quebra de alguns paradigmas, será um dos grandes desafios para a implementação da filosofia de gestão por processos.

Foi ressaltado pelo participante 3 que as mudanças sugeridas farão com que os militares recuperem a autoestima, pois ao longo dos anos algo muito importante foi sendo deixado de lado: a sensação de responsabilidade e de importância dentro do processo, e conseqüentemente quase que na mesma proporção, foram deixando de ter a satisfação e motivação necessária para o trabalho, tornando as atividades do dia a dia em algo estritamente mecânico. Afinal, como querer que o funcionário seja comprometido em uma situação onde ele é apenas um coadjuvante e suas ideias e opiniões não são levadas em consideração em nenhum momento?

Complementando as respostas, um dos participantes da pesquisa, uma militar técnica temporária, que possui experiência de ter trabalhado em outras empresas, ressaltou que a formação de trabalhos em equipe é uma maneira de se adaptar às novas tendências nas organizações que desejam se manter atualizadas e competitivas, uma vez que nos dias de hoje, somente tecnologia não é visto como um diferencial tão grande como em outros tempos, logo

faz-se necessário aumentar o valor da organização, sobretudo uma Unidade Militar, de outra maneira, ou seja, através da informação e do conhecimento, que estão em seu capital mais valioso que são os seus funcionários, sendo que essa mudança de pensamento não deve ser apenas desenvolvida, onde para que ela ocorra com eficácia, deve ser constantemente estimulada, com o emprego de seus atributos regularmente.

Portanto, conforme foi trazido à tona pelo participante 1, a chave para o sucesso, com funcionários mais valorizados e com reconhecimento, passando pelo trabalho em equipe, é o *empowerment*⁴, liberando o poder que os funcionários devem possuir. Todavia, para que isso funcione efetivamente, torna-se necessário a quebra do paradigma de que o conhecimento e o poder têm que estar concentrado nas mãos de poucas pessoas, e sempre com militares do mais alto escalão da organização.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES FECHADAS DA PESQUISA

O questionário foi elaborado mediante utilização da escala de *Likert* e conta com dez afirmações que foram pontuadas de 1 a 5 (discordo plenamente a concordo plenamente). Analisa-se a seguir as expectativas dos entrevistados acerca das etapas que antecedem a implementação da gestão por processos, sendo divididas em três blocos: aquele referente ao mapeamento a ser realizado, referente ao redesenho que será consequência do referido mapeamento e, finalizando, a seção referente as adaptações necessárias à estrutura da organização militar na forma como os processos tramitam.

4.2.1 Análise dos dados referentes ao mapeamento a ser realizado

Sobre a análise dos dados referentes ao mapeamento a ser realizado considerou-se inicialmente as afirmativas individuais, visando obter-se uma melhor compreensão das atividades a serem eventualmente implementadas.

Diante das respostas encontradas, tem-se uma excelente impressão quanto à expectativa se o mapeamento a ser realizado irá melhorar os processos existentes (afirmativa 8), apresentando moda de 5,0; sendo um dos objetivos do projeto a ser proposto.

Sobre as entrevistas da presente pesquisa, quando questionados sobre a eficácia para a coleta de informações sobre o assunto (afirmativa 9), a moda das respostas também foi a nota máxima, de 5,0; sendo ambas as maiores modas sobre o assunto do bloco, conforme demonstrado na tabela 5.

⁴ No *Empowerment* o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade (ULRICH 2003).

Tabela 5: Afirmativas relacionadas à etapa do mapeamento de processos a ser realizado

Afirmativas	Moda de Notas
8. O mapeamento a ser realizado irá melhorar os processos existentes	5,0
9. As entrevistas da presente pesquisa foram eficazes para coleta de informações sobre o assunto.	5,0
10. Os funcionários visualizariam de maneira mais fácil suas atividades após o mapeamento.	4,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

A partir da análise da afirmativa 10, sobre se os funcionários visualizariam de maneira mais fácil suas atividades após o mapeamento, chega-se à conclusão que os funcionários estão criando uma grande expectativa em relação as consequências advindas do mapeamento. Com uma moda de 4,0 evidenciou-se que grande parte acredita que os processos serão visualizados de uma melhor forma.

Depois das análises individuais das afirmativas, o bloco sobre o mapeamento a ser realizado foi analisado em sua totalidade, apresentando a moda geral e a moda das notas dos entrevistados, respectivamente, dispostas na tabela 6. A fase de mapeamento a ser realizado é imprescindível para a mudança a ser implementada na organização militar, sendo verificado que essa etapa está gerando uma excelente impressão, apresentando uma moda geral de 5,0; como é mostrado na tabela abaixo. Essa grande expectativa gerada pode impactar positivamente para a continuação do trabalho, nas fases de redesenho e implantação para a adaptação da estrutura orientada por processos.

Tabela 6: Notas atribuídas à etapa correspondente ao mapeamento a ser realizado

Afirmativas	8	9	10	Moda por entrevistado
Entrevistados	Notas	Notas	Notas	Notas
1	5,0	5,0	5,0	5,0
2	4,0	5,0	4,0	4,0
3	4,0	4,0	4,0	4,0
4	5,0	5,0	5,0	5,0
5	5,0	5,0	4,0	5,0
6	5,0	5,0	3,0	5,0
7	4,0	4,0	3,0	4,0
8	5,0	4,0	4,0	4,0
9	4,0	5,0	5,0	5,0
10	3,0	5,0	4,0	Não há moda (Amodal)
Moda por afirmativa	5,0	5,0	4,0	5,0
Moda por seção	5,0			

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2019.

Conforme Albuquerque e Rocha (2007), para se conhecer adequadamente um processo e, posteriormente, mapeá-lo faz-se necessário avaliar não somente, as ferramentas, as metodologias empregadas, os equipamentos utilizados, os fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade individualmente como uma maneira de sua compreensão global. Neste caso, uma vez que não tenha sido corretamente observado, o desenvolvimento do processo a ser implementado como um todo fica significativamente prejudicado. A excelente nota na moda geral indica grande expectativa por parte dos militares, entretanto gera também uma grande responsabilidade, pois caso as expectativas não sejam atendidas, podem acarretar uma grande frustração.

4.2.2 Análise dos dados referentes ao redesenho de processos de trabalho

A etapa referente ao redesenho que será consequência do mapeamento, abordou as variáveis que focalizam a compreensão sobre as mudanças a serem realizadas acerca do novo projeto dos processos de trabalho, assim como a proposição de melhoria nas documentações, propondo indicadores de desempenho e um plano para a implementação. Assim como no bloco de afirmativas anterior, inicialmente também serão mostrados os resultados das afirmativas individuais. Os dados estão na tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Afirmativas relacionadas à etapa de redesenho de processos de trabalho

Afirmativas	Moda de Notas
11. Os processos redesenhados facilitariam a comunicação entre as áreas.	2,0
12. As modificações a serem propostas pelo redesenho nas rotinas de trabalho seriam bem aceitas pelos funcionários.	3,0
13. Os processos que apresentam problemas como o retrabalho, excesso de tramitação, entre outros seriam solucionados após o redesenho.	4,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

As análises individuais das afirmativas apontam que, não necessariamente, a melhora da comunicação entre as áreas está atrelada ao redesenho de processos de trabalho, fato este que corrobora com a análise de contexto que acerca da comunicação entre os interessados, seria mais relevante aperfeiçoar os meios já disponíveis do que realizar um redesenho do processo sobre o assunto. Nesse contexto, 40% dos entrevistados atribuíram nota 2,0 para o item, evidenciando uma discordância da assertiva, gerando uma moda baixa com predominância de uma discordância parcial na afirmativa 11. Ressalta-se ainda que a moda na referida assertiva foi a menor atribuída dentre todas da presente pesquisa nos três blocos analisados.

Já para as afirmativas 12 e 13, houve uma melhora na moda final, atingindo a nota de 3,0 para a afirmativa 12; e moda de nota igual a 4,0 para a afirmativa 13.

Na assertiva 12 foi predominante a incidência maior de notas 3,0, caracterizando uma certa indiferença sobre a aceitação dos funcionários sobre as modificações ocasionadas pelo redesenho para 40% dos participantes.

Na afirmativa 13, verifica-se uma melhora em relação aos outros itens do bloco, com predominância de notas 4,0, denotando que 50% dos entrevistados, estão de acordo que após o redesenho, os problemas de retrabalho, excesso de tramitação e outros seriam solucionados parcialmente.

Depois de se analisar as afirmativas da seção individualmente, o bloco sobre o redesenho dos processos a ser implementado, foi analisado de forma mais abrangente, apresentando a moda de notas dos participantes e também a moda geral, dispostos na tabela 8.

Tabela 8: Notas atribuídas à etapa correspondente ao redesenho de processos de trabalho

Afirmativas	11	12	13	Moda por entrevistado
Entrevistados	Notas	Notas	Notas	Notas
1	5,0	4,0	4,0	4,0
2	5,0	5,0	4,0	5,0
3	5,0	4,0	4,0	4,0
4	4,0	4,0	4,0	4,0
5	3,0	3,0	4,0	3,0
6	3,0	3,0	3,0	3,0
7	2,0	3,0	3,0	3,0
8	2,0	5,0	5,0	5,0
9	2,0	5,0	5,0	5,0
10	2,0	3,0	3,0	3,0
Moda por afirmativa	2,0	3,0	4,0	3,0
Moda por seção	Não há moda (Amodal)			

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

Então, a opinião dos militares sobre a etapa de redesenho, não apresentou uma moda geral predominante, com modas das notas apresentadas de 2; 3 e 4; onde observa-se uma queda em relação a análise do bloco anterior, já apresentando alguns sinais de discórdia ou indiferença nas respostas da pesquisa, sendo ratificado pela moda geral por entrevistado, com nota de 3,0; o que demonstra que uma mudança no rumo do gerenciamento dos processos é uma etapa que apresenta algumas barreiras ao longo do caminho, devido a sua natural complexidade na atual conjuntura.

4.2.3 Análise dos dados referente às adaptações na estrutura organizacional

O bloco da pesquisa relativa à estrutura organizacional trouxe questões que focalizam a compreensão dos militares acerca das adaptações da forma como serão movimentados os processos, pois o que será assessorado para os chefes tomarem a decisão, será adaptar uma estrutura departamental/funcional, que é a situação atual, para uma organização orientada por processos, fazendo com que haja uma estrutura híbrida e não uma estrutura matricial, priorizando uma participação mais significativa do público interno com a criação de equipes multifuncionais, o que englobaria várias seções e departamentos, realocando funcionários, contribuindo para a formação de um espírito de trabalho em equipe, além do favorecimento do controle organizacional.

Prosseguindo com o mesmo método de análise e apresentação, primeiramente foram analisadas as afirmativas individuais, como maneira de se verificar as características das mudanças a serem sugeridas, conforme dados da tabela 9 a seguir:

Tabela 9: Afirmativas relacionadas às adaptações na estrutura organizacional

Afirmativas	Moda de Notas
14. A estrutura organizacional adaptada após o redesenho dos processos mudaria para melhor.	3,0
15. A realocação de militares para funções distintas das atuais seria benéfico para a organização.	Bimodal (3,0 e 5,0)
16. O conflito de interesses entre as áreas seria reduzido.	5,0
17. A tramitação dos processos entre as áreas ficaria mais ágil.	5,0

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2019.

Diante da análise das assertivas constantes da tabela acima, tem-se uma boa expectativa por parte dos entrevistados quanto a melhora para a organização após a adaptação necessária, porém no bloco de afirmações a assertiva 14 foi a que apresentou a menor moda de nota final, obtendo uma nota de 3,0; evidenciando que não apenas a referida mudança seria necessária para uma melhora, estando esse ganho atrelado a outros fatores também, de acordo com a indiferença predominante nas respostas.

Sobre a realocação de militares para funções distintas das atuais, constatou-se ao final duas notas predominantes, fazendo com que seja bimodal, com maioria das notas sendo 3,0 e 5,0; com 30% dos entrevistados concordando totalmente ou se mostrando indiferente, deixando claro que ainda existe uma parcela que está com uma relativa dúvida se tal medida seria benéfica para a organização, em virtude também da alta variedade de notas apresentadas na assertiva 15.

Todavia, a desconfiança, dúvidas e indiferenças que pairavam sobre o bloco, não foram percebidas nas afirmativas 16 e 17, que apresentaram um crescente percebida na seção.

Sobre a diminuição de conflitos entre as áreas de interesse, a afirmativa 16 obteve uma moda nas notas individuais de 5,0, sendo considerada excelente, deixando evidente a boa aceitação por parte dos funcionários das diferentes seções quanto a adaptação para a gestão por processos no que diz respeito às compras.

Finalizando as análises individuais da seção, a respeito da agilidade para a tramitação dos processos entre as áreas, a afirmativa 17 também obteve a nota máxima de moda, com concordância total predominante, ressaltando que dentre todas as assertivas, foi a que apresentou a maior incidências de notas 5,0 dentre todas as assertivas da pesquisa, podendo então, ser considerada uma excelente nota, sendo praticamente uma unanimidade entre os participantes, com uma alta expectativa para a diminuição dos gargalos para a seção.

Após as análises individuais, a seção foi analisada de forma geral, apresentando a moda de notas dos participantes e a moda geral, conforme tabela abaixo relacionada:

Tabela 10: Notas atribuídas à seção correspondente às adaptações na estrutura organizacional

Afirmativas	14	15	16	17	Moda por entrevistado
Entrevistados	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas
1	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0
2	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0
3	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0
4	4,0	5,0	4,0	5,0	Bimodal (4,0 e 5,0)
5	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
6	3,0	3,0	5,0	4,0	3,0
7	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0
8	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0
9	2,0	2,0	4,0	5,0	2,0
10	2,0	2,0	3,0	5,0	2,0
Moda por afirmativa	3,0	Bimodal (3,0 e 5,0)	5,0	5,0	3,0
Moda por seção	5,0				

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2019.

O bloco correspondente às adaptações na estrutura organizacional apresentou uma moda final de 5,0; que em comparação com a etapa de redesenho apresentou uma melhora sensível, igualando a moda final do bloco sobre o mapeamento, cabendo destacar que em relação aos demais blocos de afirmativas, este contava com uma assertiva a mais, sendo observado algumas dúvidas quanto a implementação devido à forte cadeia hierárquica de comando, marcante em uma organização militar, conforme observado com modas finais por entrevistado iguais a 2,0, fato este que não foi verificado em nenhum dos outros dois blocos, mas ainda assim, buscando a quebra de antigos conceitos, como pode ser percebido com a moda final do bloco.

4.2.4 Análise final dos dados conforme escala *Likert*

Os três blocos divididos entre os assuntos com suas respectivas afirmativas receberam, de maneira geral, notas muito boas aplicadas mediante utilização da escala *Likert*, o que gera uma moda geral da pesquisa entre muito boa e excelente, de acordo com a tabela 11 a seguir:

Tabela 11: Moda geral das notas por participante da pesquisa

MODA GERAL POR PARTICIPANTE										
Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moda de notas por entrevistado	Bimodal (4 e 5)	5,0	4,0	Bimodal (4 e 5)	4,0	3,0	3,0	Trimodal (3; 4 e 5)	5,0	3,0
MODA GERAL	5,0									

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2019.

O entrevistado 2 se sobressaiu pelas maiores notas atribuídas, obtendo a moda geral de 5,0, onde apesar de o participante 9 também apresentar a mesma moda final, o segundo participante teve uma maior quantidade de notas 4,0 como a segunda nota com mais aparição. Entre os entrevistados 1; 3 e 4 percebe-se pouca diferença em relação às modas gerais obtidas, com predominância total de notas 4,0 e 5,0 entre eles. A partir do entrevistado 5 em diante, observa-se uma queda nas notas dos participantes da pesquisa, com uma maior variedade de notas atribuídas, de forma que neste espaço amostral - do participante 5 ao participante 10 - houveram uma maior incidência de notas 3,0; além do fato de todas as notas mais baixas atribuídas na pesquisa, nota 2,0; pertencerem a este universo, evidenciando uma certa indiferença.

Logo, como ponto em comum, entre as maiores notas pode-se observar que foram entre os chefes de seções, demonstrando que, mesmo não sendo de forma muito expressiva, as opiniões dos subordinados e seus chefes imediatos se apresentam destoantes, fato este que pode revelar um certo grau de influência do nível estrutural da organizacional militar sobre a opinião dos participantes, mesmo que não seja de forma tão marcante, pois diante de uma moda geral final de 5,0 entre todos os participantes sobre as dez afirmativas, evidenciamos que o trabalho a ser desenvolvido conta com o apoio e tem gerado uma grande expectativa em uma parcela significativa da organização militar.

Portanto, partindo da premissa de que os dados, quando tratados e analisados corretamente, transformam-se em informações importantes para os ambientes organizacionais diante de técnicas de estatísticas, contribuindo para a tomada de decisão, baseado no conhecimento adquirido (FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P., 2017), de forma geral, a maioria dos participantes apresentaram argumentos positivos para a implementação da prática de gestão por

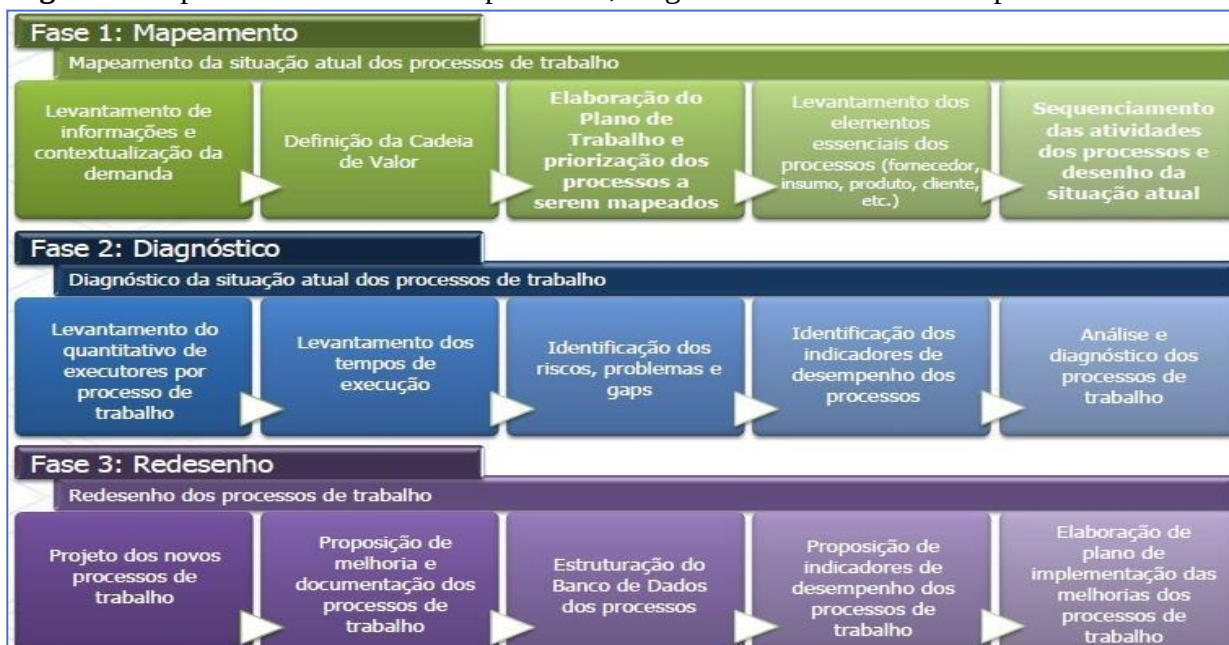
processos. Sendo assim, a nova orientação, caso seja colocada em prática, foi avaliada pela maioria dos entrevistados como uma boa experiência de gestão, seja devido à redução de tempos e custos, seja pela modernização da gestão, acompanhando a evolução das organizações ou pelo fato de auxiliar para que ocorra um melhor planejamento, fatores estes que encontram respaldo na literatura sobre o assunto.

4.3 PROPOSTAS A SEREM IMPLEMENTADAS

Em decorrência da pesquisa realizada é possível a sugestão de algumas iniciativas imediatas para a implementação da gestão por processos. A princípio, a criação de células de planejamento espalhadas entre as organizações que expedem requisições, de forma que através da troca de informações entre elas geradas através do debate, tenha-se uma uniformidade nas demandas, com criações de procedimentos operacionais padrão, de forma que haja uma diminuição entre as disparidades encontradas, sejam elas de especificação de um material ou uma cotação eletrônica, faz-se pertinente.

Outra proposta a ser avaliada será o assessoramento para a contratação de uma empresa especializada para que seja realizado o mapeamento dos processos existentes, assim como já fizeram outras organizações militares que podem servir de referência, tais como a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN); a Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) e o Hospital Central do Exército (HCE).

Reitera-se a elevada média final das notas sobre o mapeamento a ser realizado; diagnóstico e redesenho e às adaptações na estrutura organizacional, nas respostas obtidas com as perguntas fechadas, evidenciando que de maneira geral, os funcionários estão dispostos à mudança e estão com alta expectativa para sua implementação. O que se espera através do referido mapeamento a ser realizado, será o diagnóstico e redesenho dos processos de acordo com a figura 8, uma vez que a organização que não mede e não controla seus processos, não gerencia e, conseqüentemente, fica sem parâmetro e referência para se buscar uma melhora.

Figura 8: Expectativas acerca do mapeamento, diagnóstico e redesenho dos processos

Fonte: Adaptado de EPOEX, 2015. Padrão de Modelagem de Processos. Versão 0.2. 2015.

Estas propostas necessitam ser avaliadas levando-se em consideração o montante destinado à organização militar, devido ao alto número de processos existentes e a complexidade dos mesmos, além da quantidade de funcionários envolvidos, para que o trabalho seja desenvolvido com competência e correção de atitudes.

Diante dos resultados esperados propostos, apresenta-se no quadro 8 um comparativo com as mudanças sugeridas necessárias para se ter uma adaptação de uma estrutura departamentalizada e funcional para uma orientada por processos.

Quadro 8: Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional

Aspecto Analisados	Gestão Funcional (situação atual)	Gestão por Processos (situação futura desejada)
Estrutura organizacional	Hierárquica; vertical; departamentalizada e funcional.	Baseada em equipes de processos e com enxugamento, tornando-a mais horizontal.
Natureza do trabalho	Repetições, pouca inovação se tornando um trabalho quase que mecânico.	Com maior diversificação e com vistas para a gestão do conhecimento, buscando sempre a evolução, sendo adaptativo.
Organização do trabalho	É através de áreas funcionais, sendo mais linear.	Por meio de processos multifuncionais, sistêmico.
Cadeia de comando	Através de rígida supervisão dos níveis hierárquicos subordinados.	Com base na negociação e por meio de colaborações técnicas.

Alocação de pessoas	Juntos em função de seus pares de acordo com suas áreas.	Com equipes de processos que englobam diferentes habilidades e perfis.
Autonomia operacional	Baixa autonomia com tarefas realizadas sob rígida supervisão.	Alta autonomia, fortalecendo a autoridade para a tomada de decisão mais rápida.
Capacitação dos indivíduos	Pouco incentivo e realizada individualmente por conta de cada funcionário.	Maior incentivo e voltado para variadas competências em função da multifuncionalidade requerida.
Escala de valores da organização	Metas individuais e exclusivas de setores, ocasionando desconfiança e uma competição não saudável entre elas.	Inspirada no conceito de “falha como oportunidade”, com maior comunicação e transparência nas atividades, aumentando a colaboração mútua entre as seções.
Medidas de desempenho	Ausência de indicadores e com foco maior no desempenho de atividades fragmentadas.	Baseada em indicadores de desempenho, com foco em uma visão integrada de processos e com uma mentalidade de constância ao longo do tempo.
Relacionamento externo	Baixo interesse em estreitar laços com organizações e colaboradores parceiros.	Maior incentivo através de processos colaborativos de parcerias externas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da realização da pesquisa de campo, através da entrevista semiestruturada e o questionário baseado na escala *Likert*, assim como observações deste pesquisador, em função dos objetivos propostos no trabalho, conclui-se que o setor de compras da organização militar possui falhas e dificuldades a serem superadas ou resolvidas através de um melhor planejamento e a elaboração e divulgação de planos de ação, entretanto, evidenciou a alta expectativa e muito boa receptividade por parte dos entrevistados, acerca das mudanças a serem propostas para implementação de uma nova forma para a orientação por processos.

Entre as principais oportunidades de melhoria e obstáculos registrados na pesquisa, destacam-se a comunicação ineficiente entre o setor de compras e as outras unidades requisitantes; e o excesso de burocracia nos procedimentos para as aquisições.

Constata-se que as disfunções da burocracia nos processos de compra vem sendo um dos fatores que atrapalham o bom andamento para a rapidez e alcance das necessidades, porém, por se tratar de uma organização militar, é uma característica que se faz necessário tornando-se imprescindível, não sendo possível a sua retirada do processo em função das legislações vigentes.

Como desafio para a implantação da gestão por processos no setor de compras da organização militar, acerca dos problemas de falta de comunicação, constata-se que nem sempre se deve buscar uma nova forma para o trâmite de informações, bastando utilizar os meios que já são disponibilizados de maneira mais eficiente. Criar novos hábitos se faz pertinente, pois além dos meios já tradicionais como telefones, linhas funcionais, *Intranet* e *Internet*, temos disponíveis ferramentas de tecnologia da informação tais como o *software* Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED) com a finalidade de aplicação *web* para o controle de protocolo de documentos eletrônicos, que com a correta utilização resolve diversas dificuldades encontradas pelos entrevistados na pesquisa, como por exemplo a dificuldade de controle da expedição e entrada de documentos no protocolo na seção; a melhora para a troca de documentos, facilitando e resguardando tanto o requisitante quanto a seção de aquisições; contribui para a organização automatizada de documentos; atua reduzindo significativamente o uso de resmas de papel, contribuindo com o meio ambiente e para a economia de despesas públicas.

Outra ferramenta também muito útil que se tem disponível é o serviço para o arquivamento e envio de dados através de uma plataforma *Cloud*, onde obtêm-se uma flexibilidade e conveniência de ter acesso aos arquivos salvos na “nuvem”, como ficou

popularmente conhecido, em qualquer lugar.

Logo, pode-se afirmar que não é necessário a implantação de um novo sistema para comunicações internas, pois já se dispõe de ferramentas para auxiliar no processo de planejamento das compras até o efetivo controle dos dados advindos do processo.

Sob aspectos marcantes em uma unidade militar, embora estejam diante da égide da hierarquia e da disciplina, estes não devem ser considerados fatores que limitem a atuação dos integrantes da seção de aquisições em uma organização voltada para conceitos da gestão por processos, eles apenas balizam o comprometimento e intensificam a responsabilidade atribuída a cada funcionário, pois a autoridade competente conscientizando-se da necessidade de mudança, existe espaço para autonomia conferida pelo chefe da seção, em função do nível de conhecimento e qualificação dos profissionais e da liderança exercida na condução das tarefas, estimulando a proatividade para desenvolver melhores atributos profissionais.

Então, diante desse cenário, com uma cadeia de comando muito marcante e com alto grau de amplitude de controle e centralização das decisões, somados a valores arraigados ao militar ao longo da carreira, a quebra de paradigmas é um fator que pode se constituir num aspecto limitador para prática da gestão por processos, no entanto, na seção de aquisições da organização militar que foi objeto da pesquisa, o ambiente de trabalho, a cultura e os valores compartilhados corroboram para o empenho dos seus integrantes na execução das missões, todavia, admite-se que em outras circunstâncias podem se constituir em fatores de limitação.

Sendo assim, recomenda-se para continuidade desta pesquisa, a realização de um estudo de caso que avalie a característica da cadeia de comando para a gestão por processos em outras organizações militares.

Outro fator de limitação desta pesquisa foi a inexistência de documentos e relatórios de controle interno da organização estudada que respaldasse a análise dos dados levantados. Pois embora a análise seja feita por meio da percepção dos militares sobre o trabalho desenvolvido e expectativa para mudanças, os documentos auxiliares, como relatórios sobre avaliações de controle, indicadores de desempenho, entre outros, teriam papel importante, agregando valor e informações para a presente pesquisa.

Portanto, considerando a organização como um organismo vivo, sendo um sistema aberto composto por vários órgãos MORGAN (2002), e necessitando que todos estejam funcionando em perfeita sintonia de acordo também com os diversos vetores da sociedade nos dias de hoje, tais como a transparência na utilização de recursos, parcimônia e eficácia nos gastos públicos, desenvolvimento sustentável, austeridade, probidade, entre outros; para o bom

andamento dos processos, faz-se necessário a implementação de mudanças, pois com o aprimoramento e a aplicação de técnicas de modernização para a organização com as informações levantadas por esse e, eventualmente por estudos semelhantes, podem originar instituições mais aptas a atender as necessidades de seu público alvo, provocando uma maior satisfação diante da população em relação às organizações públicas, de forma que sejam respeitadas a nossa cultura e que mantenhamos nossos valores, porém agora, com novos desafios.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

ALMEIDA, D. A.; FAGUNDES, L. D. **Aplicação do Modelo do Conhecimento de Cinco Fases para Reduzir Perdas em Concessionárias de Energia Elétrica**. PRODUTO & PRODUÇÃO, VOL. 8, N. 3, P. 63-79, OUT. 2005.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.

CAMP. Robert C. **Benchmarking – O Caminho da Qualidade Total**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. Barueri: Manole, 2009.

COMPRASNET. Notícias. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

DANTAS, N. G. de S; MELO, R. de S. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local**. Caderno Virtual de Turismo v.8, nº 1, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através de tecnologia da informação. Editora Campus. 1994.

_____. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DINSMORE, P.; CABANIS-BREWIN, J. **AMA: manual de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DREYFUSS, Caccio. **As redes de gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

EBNET. Notícias. Disponível em < http://www.eb.mil.br/web/noticias/rss/journal_content/56/8357041/9285643?refererPlid=13217&controlPanelCategory=current_site.content&utm_source=dlvr.it&utm_medium=>. Acesso em 1 fev. 19

_____. Disponível em < https://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/sancoes-a-maus-fornecedores-melhoram-gestao-orcamentaria-na-5-rm/8357041 >. Acesso em 1 fev. 19

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. RAE - Revista de Administração de empresas jan/mar 2000 São Paulo, v.40 nº 01, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de empresas out/dez 2000 São Paulo, v.40 nº 04, 2000.

HAMMER, M., STANTON, S. **How processenterpricec really work**. Harvard Business Review, w. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999

HAMMER, M.; CHAMPY, J.. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197 p.

KINLAW, Dennis, C. **Empresa Competitiva e Ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1997.

LEAL, F.; PINHO, A. F.; ALMEIDA, D. A. **Análise de Falhas Através da Aplicação do Fmea e da Teoria Grey**. Dissertação (Mestrado), Fundação Getúlio Vargas, Curso de Mestrado em Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008. Acessado em 20 dez 18.

LOVELL, C. Production Frontiers and Productive Efficiency. In: FRIED, H.; LOVELL, C.; SCHMIDT, S. (Ed.). **The measurement of productive efficiency**: techniques and applications. New York: Oxford University Press, 1993.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª ed. Rio Grande do Sul: ARTMED Editora, 2004.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as Perspectivas dessa Tendência nos Serviços Públicos**. 2000. 41 f. Dissertação (Especialização)-Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000. Acesso em 10 jan 19.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, R. **A Busca da Competitividade nas Empresas**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr.1995.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PASCARELI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS, 2011.

RADUCNIZER, M.. **Gestão por Processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestao-por-processos-5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/>. Acesso em 20 nov 18.

ROBBI, A. **Alinhamento da gestão por processos e estratégia: aplicação em uma organização de ensino militar**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006.

ROSEMANN, M. *Potential pitfalls of process modeling: part B. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald*, v. 12, nº 3, p. 377-384, 2006.

SAN MARTIN, A. P. **Método de Avaliação de Sistemas Construtivos para a Habitação de Interesse Social sob o Ponto de Vista da Gestão de Processos de Produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SILVA, J. G. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas** 2014.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo – SP: Editora Atlas S.A., 1997.

SMITH, H. & FINGAR, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**, Meghan-Kiffer Press; 1st edition, 2007.

TERRA, A. C. P. **Compras públicas inteligentes: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas – estudo de caso do instituto do meio ambiente e dos recursos hídricos do distrito federal**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016. Acesso em 10 out 18.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8ª edição. Futura. São Paulo (2003)

VINHEIROS, P. C. **A Contribuição da Gestão por Processos nas Compras Governamentais**. Disponível em: http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/08CIPAD_VinheirosPricilla.pdf. 2008. Acesso em 5 out 18.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.

APÊNDICE A**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Informações gerais do entrevistado (a):

Nome: _____

Cargo: _____

Idade: _____ Sexo: _____

Formação: _____ Local da entrevista: _____

Pergunta 1

Qual a sua função ocupada na Organização Militar, tempo de serviço e atividades desenvolvidas?

Pergunta 2

A quantidade de servidores que a organização possui no setor de aquisições é adequada?

Pergunta 3

A gestão de aquisições tem atendido da melhor forma as demandas das organizações que estão vinculadas administrativamente? Caso a resposta seja negativa, onde considera que temos uma oportunidade de melhoria?

Pergunta 4

Quais as modalidades de licitação que são utilizadas?

Pergunta 5

Quais as falhas existentes no setor de aquisições e o que poderiam ser melhoradas? Dê sugestões para que tenhamos essa melhoria.

Pergunta 6

Você acha que uma mudança na forma como são conduzidos os processos intraorganizacionais seria possível e efetivamente aplicável na instituição? Você estaria disposto a aceitar e participar dessa mudança?

Pergunta 7

Você se sentiria mais valorizado e reconhecido pela instituição ao fazer parte dessa mudança mesmo tendo mais responsabilidade?

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE COLETA FECHADO E ESTRUTURADO
--

QUESTIONÁRIO

Informações gerais do entrevistado(a):

Nome: _____

Cargo: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Formação: _____

Tempo de serviço na organização: _____

As questões a seguir visam identificar os desafios existentes e as expectativas para a fase de implementação da gestão por processos na organização militar e foram elaboradas mediante utilização da escala de *Likert* e conta com 10 afirmações que foram pontuadas de 1 a 5 (discordo plenamente a concordo plenamente), sendo divididas em três blocos: aquela referente ao mapeamento a ser realizado, à referente ao redesenho que será consequência do referido mapeamento e, finalizando, a seção referente às adaptações necessárias à estrutura da organização militar na forma como os processos tramitam.

Escolha apenas uma das opções considerando a mais adequada à afirmativa, onde **1 indica discordo totalmente, 2 indica discordo parcialmente, 3 indica indiferença, 4 indica concordo parcialmente e 5 indica concordo totalmente.**

BLOCO 1

Afirmativas relacionadas à etapa do mapeamento de processos a ser realizado.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferença	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
8) O mapeamento a ser realizado irá melhorar os processos existentes	1	2	3	4	5

9) As entrevistas da presente pesquisa foram eficazes para coleta de informações sobre o assunto.	1	2	3	4	5
10) Os funcionários visualizariam de maneira mais fácil suas atividades após o mapeamento.	1	2	3	4	5

BLOCO 2

Afirmativas relacionadas à etapa de redesenho de processos de trabalho

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferença	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11) Os processos redesenhados facilitariam a comunicação entre as áreas.	1	2	3	4	5
12) As modificações a serem propostas pelo redesenho nas rotinas de trabalho seriam bem aceitas pelos funcionários.	1	2	3	4	5
13) Os processos que apresentam problemas como o retrabalho, excesso de tramitação, entre outros seriam solucionados após o redesenho.	1	2	3	4	5

BLOCO 3

Afirmativas relacionadas às adaptações na estrutura organizacional

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferença	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
14) A estrutura organizacional adaptada após o redesenho dos processos mudaria para melhor.	1	2	3	4	5
15) A realocação de militares para funções distintas das atuais seria benéfico para a organização.	1	2	3	4	5
16) O conflito de interesses entre as áreas seria reduzido.	1	2	3	4	5
17) A tramitação dos processos entre as áreas ficaria mais ágil.	1	2	3	4	5