



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Juliana Perez Ruggiro Jacobini

**O BENEFÍCIO DA GESTÃO POR RESULTADOS: A APLICAÇÃO NO PROCESSO
DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**NATAL
2009**

JULIANA PEREZ RUGGIRO JACOBINI

**O BENEFÍCIO DA GESTÃO POR RESULTADOS: A APLICAÇÃO NO PROCESSO
DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador (a): Karina de Oliveira Costa Bezerra,
M. Sc.

NATAL
2009

10 05 10
20/10/09
1001/02
1005 33 89

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Jacobini, Juliana Perez Ruggiro

O benefício da gestão por resultados: a aplicação no processo de aquisição de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte / Juliana Perez Ruggiro Jacobini. – Natal: FARN, 2009.
86f.

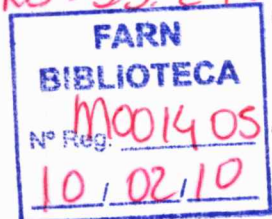
Orientador: Karina de Oliveira Costa Bezerra (Msc.)

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Processos – Monografia. 2. Gestão Pública – Monografia. 3. Contratação de Bens e Serviços – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.5



658.115:35
17b
2009
ex 01

JULIANA PEREZ RUGGIRO JACOBINI

O BENEFÍCIO DA GESTÃO POR RESULTADOS: A APLICAÇÃO NO PROCESSO
DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas, da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Aprovada Em
26/11/2009. Pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa Bezerra

Karina de Oliveira Costa Bezerra, M. Sc.
Orientadora

Catarina da Silva Souza, M. Sc.
Membro Examinador (a)

Franklin Marcolino de Souza, M. Sc.
Membro Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha mãe, Sandra Maria Perez e ao meu pai de coração, Reinaldo José Scarpa, pelo empenho na minha educação, despertando em mim a vontade de crescer pessoalmente e profissionalmente. Aos ensinamentos com princípios, baseados na justiça e dignidade, demonstrando que mesmo num mundo cheio de corrupção e mentiras, eu poderia ascender profissionalmente sem que para isso necessitasse de qualquer subterfúgio a não ser meu próprio conhecimento, capacidade e caráter.

Ao meu marido, companheiro e amigo, Leandro Tadeu Garcia Jacobini, que durante os anos ao meu lado sempre me apoiou ao máximo, mesmo que para isso tivesse que sacrificar muitos finais de semana ensolarados e noites divertidas com nossos amigos para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

A essa minha família, aparentemente pequena aos outros, mas que para mim representa uma imensidão de anseios e emoções, eu serei sempre grata, pois é por causa deles que cheguei até aqui e que me esforço para alcançar muito mais.

Aos meus amigos, Thiago Teotonio, José Laurir e Andrea Melo que, além de estarem sempre ao meu lado, me ensinaram que a paciência e a reflexão devem ser exercitadas todos os dias, para que nos momentos mais turbulentos possamos agir com racionalidade e tranquilidade.

A todos os meus colegas de sala, que tornaram a passagem pelo curso mais fácil, acrescentando grandes pitadas de bom humor às aulas noturnas, que por vezes tornavam-se cansativas.

Aos meus tutores no estágio, Jean Marcel e Alexsandro Câmara, que me relataram suas experiências e vivências profissionais com muita clareza, contribuindo com minha formação e meu sucesso profissional.

A todos os membros e servidores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte que me instruíram e me auxiliaram na busca do conhecimento.

A minha Professora Orientadora, Karina de Oliveira Costa Bezerra, pelo auxílio na elaboração deste trabalho, respondendo-me as inúmeras e exaustivas dúvidas as quais me deparei no decorrer desta pesquisa.

E, por fim, a todos que, durante esses anos de estudo, acreditaram que um dia eu chegaria ao final dessa primeira jornada e que, continuam me apoiando e

me dando forças para que eu obtenha o mesmo sucesso diante de muitas outras que ainda virão.

FARN

**“A única maneira de descobrir os limites do
possível está em aventurar-se um
pouquinho pelos cenários do impossível”**
Arthur C. Clarke, 1917-2008

RESUMO

Nos últimos anos a modernização do Estado tem sido um tema constante nas discussões de estudiosos. A “nova gestão pública” tem como pilar principal a constituição da cidadania e a otimização dos recursos públicos. Isso implica no aumento da satisfação dos usuários, na qualidade do serviço prestado à sociedade e na disponibilização de informações à mesma. Assim, este trabalho tem o intuito de viabilizar a implantação de ferramentas da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Rio Grande do Norte. Com relação aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e cujo subtipo se encaixa no procedimento técnico de estudo de caso, pois objetiva entender determinada situação, através de métodos qualitativos, utilizando a análise categórica temática de Bardin (1977) e quantitativos, que envolveram a aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas e abertas junto aos servidores, além de entrevistas focadas com os gestores que influenciam o processo de contratação de bens e serviços da instituição. Ademais, para a obtenção de dados secundários relevantes ao estudo foi utilizada amostra probabilística do tipo amostragem aleatória simples, considerando a margem de erro de 8%. Observa-se que, embora o órgão apresente colaboradores de alta capacidade técnica, possuindo maior habilidade crítica e de análise, percebe-se que há grande dificuldade de atuação no que diz respeito ao direcionamento e integração dos processos institucionais. Identificou-se inúmeros obstáculos no andamento do procedimento administrativo, tais qual a possível ausência de comprometimento com as atividades adjacentes à realizada, desinteresse das empresas no envio dos orçamentos necessários para abertura do procedimento administrativo e a dificuldade na elaboração do Termo de Referência que contém as especificações do material ou serviço a ser contratado. Pôde-se observar que os obstáculos descritos possuem resolutividade dentro da governabilidade do órgão. Ademais, a ausência de um maior controle e utilização de padrões aumenta a utilização dos recursos disponíveis ao órgão nas atividades operacionais que dão suporte à atividade-fim do mesmo. O Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte apresenta problemas operacionais devido ao seu rápido e desregrado crescimento, porém através da utilização de ferramentas gerenciais que propiciem o alcance de melhores resultados e o gerenciamento mais eficaz dos processos existentes, o órgão certamente disponibilizará um serviço de melhor qualidade e que agregue mais valor à sociedade. Além disso, a elaboração de um cadastro de fornecedores que consista num canal de comunicação constante entre a instituição e as empresas interessadas em fornecer material ou serviço à mesma torna-se imprescindível para facilitar a estruturação de especificações de compra e conseqüente otimização de recursos. Destarte, após a implantação de padrões e formas mais eficientes de controle, a instituição poderá aprimorar a utilização dos escassos recursos de que dispõe, podendo aquilatar e desenvolver suas atividades operacionais e finalísticas.

Palavras-chave: Gestão por resultados, contratação de bens e serviços, Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

In recent years the modernization of the state has been a constant theme in discussions of scholars. The "new public management" has as its main pillar the constitution of citizenship and the optimization of public resources. This implies the increase of user satisfaction, quality of service to the community and in making information available to it. This work aims to enable the implementation of management tools for results in the process of procurement of goods and services of the Public Ministry of Rio Grande do Norte. Regarding the objectives, this research is exploratory, descriptive and whose subtype fits the technical procedure of case study, it aims to understand a situation, through qualitative methods, using a thematic categorical analysis of Bardin (1967) and quantitative, which included structured questionnaires with closed and open questions with the servers, and focused interviews with managers that influence the procurement process for goods and services of the institution. Moreover, to obtain secondary data relevant to the study utilized a probabilistic type of simple random sampling, considering the margin of error of 8%. It is observed that although the organ to developers of high technical ability, and has greater ability and critical analysis, one realizes that there is great difficulty in acting with respect to the direction and integration of institutional processes. We identified numerous obstacles in dealing with the administrative procedure, such that the possible lack of commitment to the activities carried out adjacent to, lack of shipping companies in the budgets needed for initiating the administrative procedure and the difficulty in drawing up the Terms of Reference that contains specifications the material or service to be hired. It was observed that the obstacles are described in solving the governance of the institution. Moreover, the absence of greater control and use of standards increases the use of available resources for the national operational activities that support the core activity of the same. The Public Ministry of Rio Grande do Norte presents operational problems because of its fast growth and disorderly, but through the use of management tools that facilitate the achievement of better results and more effective management of existing procedures, the court will certainly provide a service quality and that adds more value to society. In addition, the design of a supplier which is a constant communication channel between the institution and companies interested in providing materials and services to it becomes essential to facilitate the structuring of the purchase specifications and consequent optimization of resources. Thus, after the implementation of standards and more efficient forms of control, the institution can improve the use of scarce resources available, and can assess and develop their operational activities and monitoring capacity.

Keywords: Results-based management, procurement of goods and services, the Public Ministry of Rio Grande do Norte.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte	16
Figura 2 – Organograma da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	16
Figura 3: Melhoria de processos	30
Figura 4: Ciclo PDCA	34
Figura 5: Principais decisões e tarefas do planejamento de um projeto	40
Figura 6: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.	42
Figura 7: Fluxograma Padrão do Processo de Contratação de bens e serviços.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conhecimento dos servidores sobre o processo de contratação de bens e serviços..... 55

Gráfico 2: Percepção dos servidores quanto às dificuldades no andamento do procedimento administrativo 56

Gráfico 3: Identificação de gargalos pelos servidores 60

Gráfico 4: Gargalos identificados pelos gestores 61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Números processuais 46

Tabela 2: Procedimentos Administrativos para Análise 46

Tabela 3: Perfil demográfico dos servidores 51

Tabela 4: Perfil demográfico dos gestores 53

Tabela 5: Existência de controle e padronização de tarefas (servidores) 62

Tabela 6: Percepção dos servidores relativa à mudanças 64

Tabela 7: Percepção dos gestores relativa à mudanças 65

Tabela 8: Números processuais e Procedimentos Administrativos para
Análise 66

Tabela 9: Prazo médio de contratação..... 66

Tabela 10: Modelo de Plano de Contratação Anual 70

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Geral.....	18
1.3.2 Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ARGUMENTAÇÃO PARA ALTERAÇÕES.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 GESTÃO PÚBLICA.....	22
2.1.1 O Modelo Tradicional: Burocrático.....	22
2.1.2 O Modelo Gerencial: Gestão por resultados.....	26
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	28
2.2.1 Reestruturação de processos.....	29
2.2.2 Racionalização de Processos.....	30
2.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	31
2.3.1 Mapeamento de processos e fluxo processual.....	32
2.3.2 Tempo Padrão	32
2.3.3 Ciclo PDCA.....	33
2.4 GESTÃO POR PROJETOS	35
2.4.1 Conceitos básicos de projeto.....	36
2.4.2 Planejamento de um projeto.....	37
2.4.3 Controle e finalização do projeto	41
2.5 PROCESSO DECISÓRIO NA ORGANIZAÇÃO	42
3 METODOLOGIA	44

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	45
3.3 PLANO DE AMOSTRAGEM	45
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	46
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO	48
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DO PARQUET.....	51
4.1.1 Servidores.....	51
4.1.2 Gestores	53
4.2 ATUAÇÃO NA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS (CBS).....	54
4.2.1 Conhecimento do processo de contratação e percepção de dificuldades (CBS1).	55
4.2.2 Conhecimento sobre a influência das atividades exercidas na instituição (CBS2).	58
4.3 SIMPLIFICAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (SP).	59
4.3.1 Identificação de gargalos (SP1).....	59
4.3.2 Percepção sobre controle e padronização das atividades exercidas (SP2).....	61
4.3.3 Adequação e receptividade à mudanças (SP3).....	64
4.3.4 Tempo médio de contratação de bens e serviços.....	66
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	68
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICES	78
ANEXOS	85

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a modernização do Estado tem sido um tema constante nas discussões de estudiosos. Felizmente a idéia da imutabilidade do mesmo e de sua minimização está se modificando, porém tradicionalistas ainda evidenciam veementemente as grandes reformas realizadas e que não obtiveram o sucesso esperado.

A “nova gestão pública” tem como pilar principal a constituição da cidadania e a otimização dos recursos públicos. Isso implica no aumento da satisfação dos usuários, na qualidade do serviço prestado à sociedade e na disponibilização de informações à mesma, visto que os cidadãos estão cada vez mais cientes de seus direitos.

Ainda assim, procura-se incorporar novos conceitos de gestão com a finalidade de se conquistar maior eficiência e eficácia. Começa-se ouvir nas instituições públicas palavras como: metas, objetivos, prazos, indicadores, dentre outras. Tais preocupações surgem da necessidade de se reavivar o serviço público como um todo.

Nesta década, os conceitos públicos passam a se aproximar dos conceitos do setor privado, porém há diferenças fundamentais entre ambos. No primeiro setor não há concorrentes, mas usuários do serviço cada vez mais exigentes. Além disso, a inflexibilidade de ações, principalmente, devido à grande burocracia existente, o foco no bem estar social e a razão de ser dos órgãos públicos, fazem com que este tenha algumas dificuldades ao incorporar certos conceitos do segundo setor.

Fala-se sobre gerência pública e suas divergências, mas com o propósito de enfrentar os dilemas do esgotamento do modelo clássico, munindo seus gestores de ferramentas, técnicas e conhecimento para melhor realização de suas ações.

Dentre estes conceitos e ferramentas, a gestão por resultados começa a ser adaptada e implantada no primeiro setor. Nesta pesquisa, serão abordadas as definições do modelo clássico de gestão pública e da gestão contemporânea ou por resultado. Além disso, a reestruturação e padronização de processos, e o gerenciamento de projetos serão devidamente estudados e servirão de base para uma análise sobre o aprimoramento das atividades administrativas do Ministério

Público do Estado do Rio Grande do Norte, as quais são realizadas pela Procuradoria Geral de Justiça.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Historicamente, não há data exata para a criação do Ministério Público, porém estudos realizados pelo Ministério Público Federal afirmam que no Egito antigo já existia a figura de um cidadão que punia os revoltosos, continha os violentos protegendo os demais cidadãos e indicava as atitudes legais aplicáveis a cada caso de conflito.

Embora na história possam ter existido inúmeras figuras que exerciam atividades semelhantes à da organização estudada, a primeira instituição com características similares foi identificada em 1303, na França.

No Brasil, a figura do promotor de justiça surgiu somente em 1603 a partir do Decreto nº 848, de 11 de outubro de 1890 (revogado). Assim, o Ministério Público passou a ser visto pela sociedade como uma instituição, porém essa institucionalização só ocorreu, de fato, após a promulgação da Constituição de 1934. Ainda assim, o órgão só obteve sua independência institucional e suas atividades regulamentadas em um capítulo próprio na Constituição de 1988 e na qual consta o art. 127 com sua definição:

O Ministério Público é Instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. (BRASIL, 1988)

Com isso, o órgão passou a ter grande prestígio junto à sociedade, atuando como agente fiscalizador da lei e na defesa do regime democrático. A principal característica do Ministério Público que o distingue de qualquer outra organização brasileira é o seu conjunto de normas institucionais, dentre elas: a unidade, indivisibilidade e independência funcional.

Suas funções foram descritas no art. 129 da Constituição Federal e podem ser visualizadas abaixo:

- I. Promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;
- II. Zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados na Constituição de 1988, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;

- III. Promover o inquérito civil e a ação civil pública, para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;
- IV. Promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União nos Estados, nos casos previstos na Constituição;
- V. Defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;
- VI. Expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;
- VII. Exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar;
- VIII. Requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais;
- IX. Exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e consultoria jurídica das entidades públicas. (BRASIL, 1988)

Em 1996, através da Lei Complementar Estadual nº 141, disponibilizou-se, oficialmente, a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, a qual insurge sobre a divisão administrativa do mesmo e rege a eleição do gestor à Procuradoria Geral de Justiça.

No Rio Grande do Norte, o Ministério Público do Estado conta atualmente com 191 membros, dentre eles 170 são promotores de justiça de primeira instância e 21 procuradores de justiça de segunda instância, além dos 355 servidores (incluindo os comissionados) para cumprir com a sua missão, que é:

Promover a justiça, servindo a sociedade na defesa de seus direitos fundamentais, fiscalizando o cumprimento da Constituição e das Leis, e defendendo a manutenção da democracia. (RIO GRANDE DO NORTE, ..., 2009)

Deve-se dizer ainda, que o Ministério Público realiza suas atividades, através de quatro vertentes, que podem ser visualizadas na figura 1 a seguir:



Figura 1 – Organograma do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte
Fonte: Departamento de Planejamento do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (2009)

Dentre suas atividades meio, está o processo de contratação de bens e serviços, do qual a funcionalidade de toda a instituição é dependente. Tal processo é realizado pela Procuradoria Geral de Justiça (órgão administrativo do Ministério Público imbuído de CNPJ) e regulamentado pela LEI Nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Procuradoria Geral de Justiça do Estado conta com cerca de 150 servidores do total de 355 citados acima, sendo destes 20 chefes setoriais. Seu organograma administrativo foi ilustrado a seguir, porém pode ser melhor visualizado no Anexo A.

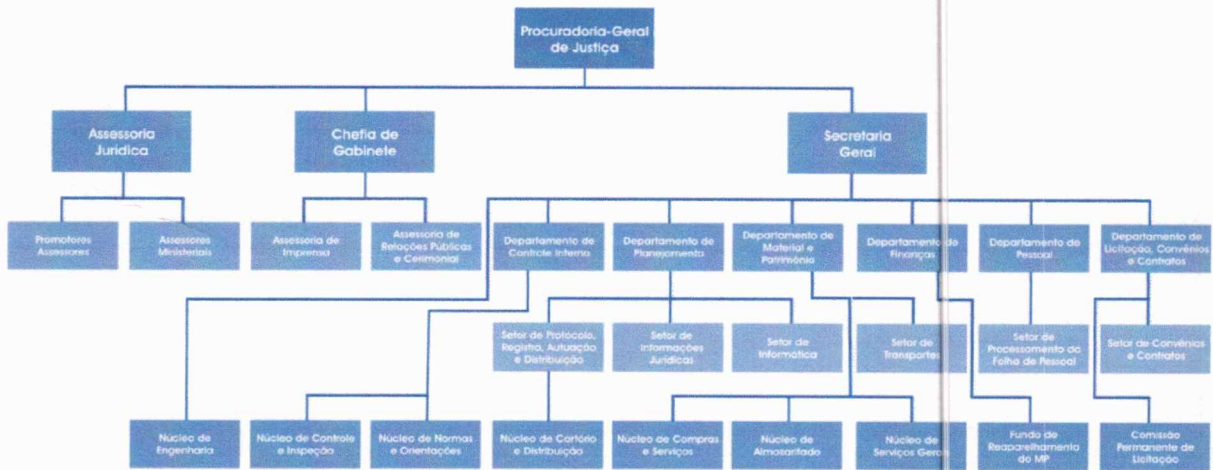


Figura 2 – Organograma da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte
Fonte: Departamento de Planejamento do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (2009)

A partir deste ponto serão explicitados quais serão os reais objetivos desta pesquisa, para melhor entendimento do estudo a ser realizado.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

No contexto atual, onde os recursos repassados pelo Governo Estadual estão sendo utilizados de forma a maximizar o benefício à população e, de maneira geral, mais racionalizados, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, bem como outros órgãos públicos, está passando por uma reestruturação administrativa para adequação a essa nova tendência. Essa mudança do setor público está intrinsecamente ligada à constante diminuição no repasse dos recursos financeiros.

Tal reestruturação se faz necessária para otimizar a utilização das verbas direcionadas à instituição, diminuindo, assim, a alocação destas para a realização das atividades operacionais e remanejamento da diferença à sua atividade fim.

Ressalta-se que, muitas atividades realizadas não são padronizadas. Além disso, o efetivo não se atém a prazos contratuais e ao tempo de realização das tarefas para as quais fora designado devido ao acúmulo de funções, o que acarreta em alguns casos o vencimento de contratos com fornecedores e a descontinuidade dos serviços.

Pode-se dizer que a Procuradoria não se utiliza de ferramentas de gestão estratégica que possibilitem o gerenciamento adequado de seus contratos. Esse é um problema recorrente na instituição e ao qual a mesma ainda não despertou para sua grande importância. Porém, o gerenciamento adequado dos processos de contratação pode trazer à organização uma economia de recursos humanos e temporais, além de disponibilizar toda e qualquer informação sobre os procedimentos administrativos.

A dificuldade de se obter informações relativas às contratações em andamento é evidente, porém não se verifica o surgimento de nenhuma prática ou idéia que a atenua. Após uma visão gerencial das práticas competitivas no mercado privado, pôde-se idealizar a implementação de uma gestão por projetos voltada ao aprimoramento da aquisição de bens e serviços na instituição. Da qual as idéias, vale ressaltar, já estão disseminadas em alguns órgãos públicos do país.

Diante desse contexto, essa pesquisa pretende ser norteadada pelo seguinte problema: até que ponto a implementação da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte auxilia o aprimoramento do mesmo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Verificar até que ponto a implementação da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do MP/RN auxilia o seu aprimoramento.

1.3.2 Específicos

- Identificar o perfil dos partícipes (gestores e servidores) que influenciam o processo de contratação de bens e serviços da organização, com a finalidade de analisar as abordagens para a implementação da nova gestão de contratações;
- Mapear as necessidades para concretizar a contratação de bens e serviços no MP/RN;
- Identificar as atividades necessárias para a realização do processo de contratação;
- Elaborar o modelo do fluxo processual com seus tempos padrões;
- Utilizar um software de gerenciamento de projetos, como teste piloto, a fim de controlar o tempo das tarefas realizadas para o procedimento de contratação do tipo pregão e analisar sua viabilidade de implantação;
- Sugerir formas para simplificação das atividades identificadas e devidas padronizações, dentro do possível.

1.4 JUSTIFICATIVA

Em todo o mundo estão ocorrendo mudanças em diversos aspectos da vida humana, no âmbito corporativo essas mudanças ocorrem em velocidade ainda maior e isso se dá pelo fato da chamada corrida pela competitividade.

De uma maneira geral, instituições tanto públicas quanto privadas estão buscando o aprimoramento de seus produtos e serviços. O Ministério Público, como

qualquer outra empresa, necessita aperfeiçoar o seu atendimento à sociedade e para isso, antes de mais nada, deve apurar seu apoio administrativo, pois sem ele sua atividade fim não pode ser executada.

O gerenciamento por resultados visa alcançar desenvolvimentos expressivos para a organização estudada como: melhor alocação de seus recursos humanos, aumentando o custo-benefício gerado por eles; otimização do ciclo de vida do processo de contratação; além do aumento da qualidade do mesmo, alcançando assim sucesso na realização de sua atividade meio.

Tal tipo de gestão cria um equilíbrio entre as demandas do objetivo a ser alcançado, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente, que neste caso pode ser dividido em duas vertentes: o cliente interno (membros e servidores) e o externo (sociedade). O sucesso na gestão na aquisição de bens e serviços está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega do material dentro do prazo previsto e custo orçado, com nível de desempenho dos recursos humanos adequado; alcance das expectativas do cliente; atendimento de forma controlada às mudanças de propósitos, porém respeitando a cultura da organização.

Este estudo também viabilizará uma maior agilidade, planejamento, e controle do mix de contratos da organização e do processo de contratação, de modo a apoiar o alcance dos objetivos da mesma, alinhando-os com as estratégias definidas e dentro das devidas restrições de recursos.

Além disso, a implantação do sistema de apoio (software gerencial de controle de projetos) possibilitará o gerenciamento dos processos administrativos (neste projeto focando o procedimento licitatório do tipo pregão), criando critérios de priorização dos mesmos e diminuindo seus períodos elevados de estagnação desnecessária, e alocando melhor os recursos da instituição. Com isso, os gestores, também, poderão determinar antecipadamente quais ações deverão ser tomadas para uma maior assertividade no processo de contratação, pois os procedimentos nem sempre são executados conforme o planejado.

Pode-se dizer também que, diminuindo o tempo de resposta na aquisição de um bem ou serviço de apoio aos promotores e procuradores, que exercem a atividade fim do órgão, estes poderão prestar um serviço de melhor qualidade. Isso devido ao fato de não sentirem a necessidade de desviarem seu foco de preocupações a problemas de cunho não prioritário, como por exemplo: limpeza de seu ambiente de trabalho, aquisição de material de expediente, conservação predial,

dentre muitos outros.

O conhecimento gerado por esse estudo poderá auxiliar outros órgãos públicos no aprimoramento de seus respectivos processos administrativos voltados a aquisição de bens ou serviços, pois se sabe que o *timing* das empresas públicas é diferente de todo o mercado. Isso se deve à restrição pela lei das licitações, no que diz respeito às contratações; descontinuidades de práticas devido a mudanças ocasionadas pelos mandatos ou sucessões políticas; além da imagem associada às atividades do setor público que estão vinculadas a processos burocráticos e obscuros. Vale ressaltar que são poucos os estudos realizados em instituições públicas devido à descrença na mobilidade dos procedimentos por ela realizados.

O Brasil está carente por projetos públicos bem gerenciados, e a sociedade tem muito a ganhar com esse gerenciamento. A resolução para esse problema só depende do gestor que está à frente das instituições, para que suas habilidades na tomada de decisão insurjam, dando base para que o mesmo possa prosseguir neste ambiente com atmosfera tão específica. Ou seja, com base na sua capacidade de gestão, o gestor poderá conduzir a instituição à evolução institucional num mundo capitalista que prima pela qualidade e esta pesquisa lhe dará suporte para tal.

Este trabalho, ainda, tem como principal objetivo para esta pesquisadora, demonstrar que qualquer técnica ou ferramenta gerencial, por mais complexa que seja, aplicada no setor privado pode, sem restrições, ser empregada ao setor público. Isso comprovará que o mesmo também pode prestar um serviço com excelência em resultados à população, sem necessitar de grande investimento.

Além disso, ainda há poucos estudos realizados sobre a gestão por resultados com foco na administração pública, fazendo com que este colabore para realizar a correlação da teoria estudada, e exaustivamente aplicada ao setor privado, com a prática no setor público. Serão geradas ainda, informações que auxiliarão o entendimento da forma atual de gestão do *Parquet*¹ e da gestão focada em resultados com suas devidas repercussões.

Por fim, pretende-se levantar informações que auxiliem futuras pesquisas e intenções de estudos, não só, do tema geral de gestão pública, mas sim em

¹*Parquet*, no ramo do Direito, significa Ministério Público ou faz referência a um membro do Ministério Público.

departamentos e problemas específicos intrínsecos nestes órgãos, com a finalidade de aprimorar o serviço prestado à sociedade.

1.5 ARGUMENTAÇÃO PARA ALTERAÇÕES.

Nos objetivos específicos acima, propôs-se a utilização de um software de gerenciamento de projetos como teste piloto para avaliar a viabilidade de sua implantação, porém por motivos legais que dizem respeito à aquisição de licença de uso do programa e o orçamento disponível para tal, não foi possível a utilização do mesmo apenas para a realização de um estudo de viabilidade. No entanto, foi identificada a possibilidade do Setor de Informática do próprio órgão elaborar um software que atendesse as necessidades da instituição no que se refere ao melhor gerenciamento do seu processo de contratação de bens e serviços.

Ressalta-se que por motivos prioritários o projeto do software não pôde ser concluído e portanto o mesmo não foi utilizado para realização de comparativo entre a situação do processo atual e o proposto. Ainda assim, foi possível a realização de um comparativo entre o período de finalização de uma contratação atualmente no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte e o prazo sugestionado, após realização de reuniões e acordos entre o então Secretário Geral do *Parquet* e os chefes setoriais e departamentais pelo qual perpassa o processo. Este confronto de dados foi minimamente detalhado ao longo deste documento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Adiante serão abordados os principais conceitos deste trabalho, tais quais, gestão pública e gestão por resultados; o alinhamento estratégico da gestão pública; reestruturação de processos; padronização de processos e gestão de projetos. Estes conceitos e modelos de gestão, municiarão a pesquisa com os conhecimentos necessários para sua realização.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Antes de se tentar compreender qualquer outro fundamento da gestão pública, deve-se adquirir o conhecimento sobre sua definição mais básica. De acordo com Dwight (apud GRANJEIRO, 2003, p. 13), a administração pública poderá ser definida tanto como arte ou como ciência, dependendo da evidência que se der a esses termos. Porém, o autor define que:

A idéia central da administração pública é a ação racional, definida como a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados.

A partir desta idéia, pode-se continuar o estudo sobre esse modelo de gestão que preside na sociedade.

2.1.1 O Modelo Tradicional: Burocrático

A burocracia já foi o foco de pesquisa de vários estudiosos, porém foi Max Weber que inicialmente a tomou como um dos focos principais de seus estudos. De acordo com Lane (1993 apud ARAGÃO, 1997p. 108), Max Weber é considerado como “o principal porta-voz da idéia de a burocracia ser capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência”.

O modelo analítico de gestão de Weber, segundo Aragão (1997, p. 109), é o molde de um sistema com seus pilares baseados na eficiência. Dentre esses pilares Aragão (1997) cita:

- a) Estrutura de autoridade impessoal;
- b) Hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado;
- c) Cargos com claras esferas de competência e atribuições;
- d) Sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseado em regras específicas e contrato claro;
- e) Seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição);
- f) Remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas, graduada conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo;
- g) O cargo como a única ocupação do burocrata;
- h) Promoção baseada em sistema de mérito;
- i) Separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata; e
- j) Sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.

Huczok (2002, p. 30) diz que, a partir dessas características, das quais ele também faz menção em seu texto, pode-se afirmar que,

[...] seu tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva, isto é, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas.

Weber em sua teoria enfatiza a estrutura, as regras, a quantidade de papéis, além dos procedimentos e normatização. Devido a esses e outros pontos, a visão weberiana é criticada, até os dias de hoje, por várias escolas de pensamento e campos de estudo. De acordo com Aragão (1997, p. 110), esses pensadores “procuraram demonstrar que a burocracia sofre uma série de disfunções”. Vale ressaltar que, Weber em sua proposta desconsidera a atuação do capital humano das organizações com relação às modificações nos arranjos formais a qual está submetido.

Isso fica explícito quando Blau (1973 apud HUCZOK, 2002, p. 31) considera a burocracia proposta por Weber, nada mais do que, uma organização estabelecida com a finalidade de atingir objetivos, tendo como princípio a eficiência administrativa.

Lane (1993 apud ARAGÃO, 1995, p. 110), contrapondo Weber, levanta ainda a idéia de que “o pressuposto da impessoalidade mascara as reais motivações do burocrata” e argumenta que as burocracias não são impessoais como Weber preconizava e que nelas existe toda uma teia contatos e relações humanas. De acordo com Aragão (1997, p. 110) o discurso de Lane (1993) foi o seguinte:

[...] this [the transition from a personal relation to an impersonal one] may be a step towards more efficiency in an absolute sense. We have here a sort of fallacy: the fact that a bureaucrat is devoted to

his/her office does not entail that the motivation problem is solved; it is still possible that the office holder is thus devoted because it maximizes his/her own personal utility or because he/she wishes the utility of the bureau. Both these objectives may not be conducive to efficiency.

A autora citada acima conclui seu artigo ressaltando que as definições sobre a eficiência das quais Weber faz menção em seu estudo não podem ser vistas no seu sentido restrito, devido ao estudioso ter uma posição baseada “numa perspectiva histórica de descrição da realidade e de ênfase na estrutura formal”.

Neste ponto é necessário que se tenha em mente o que Bennis (1967 apud ARAGÃO, 1997, p. 108) elencou como as principais ameaças à burocracia:

- a) Novos conceitos de poder, baseados na colaboração e não simplesmente na coerção e ameaças;
- b) Novos valores organizacionais baseados em concepções mais humanísticas, que podem substituir a impessoalidade;
- c) Mudanças ambientais rápidas e inesperadas;
- d) Crescimento (em tamanho e complexidade) das organizações;
- e) Complexidade da moderna tecnologia, que requer integração de atividades e pessoas, estas últimas com competências cada vez mais especializadas.

Para melhor entendimento de como a gestão pública se modificou, diante das novas necessidades em relação aos modelos de gestão adotados ao longo do tempo no país, iniciar-se-á o histórico da gestão pública numa década na qual se percebe o início de mudanças efetivas e que, ao longo do tempo, formaram a maneira de administração do primeiro setor no Brasil.

A década de 30 presenciou uma extrapolação do Estado no que diz respeito à regulação da vida social e econômica. De acordo com Granjeiro (2003, p. 21), o Estado passou a ser intervencionista e se mostrou mais ativo na promoção do desenvolvimento econômico do país.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) como um órgão central, de políticas com alicerces nos princípios da administração científica preconizada por Taylor e Fayol, e no modelo weberiano de burocracia. O DASP, de acordo com Granjeiro (2003, p. 22), baseou-se “numa orientação de incisiva separação entre atividades-fim e atividades-meio”, além disso, sob sua ótica, a departamentalização, o formalismo técnico e o caráter prescritivo da ação governamental foram amplamente difundidos.

O processo de modernização iniciou-se, e coube à instituição citada três vertentes de atuação para dar andamento à

- Uma política de administração de pessoal consolidada no Estatuto dos Funcionários Públicos da União e baseada no sistema de mérito;
- Institucionalização da função orçamentária enquanto atividade formal e permanente vinculada ao planejamento;
- Simplificação, padronização e aquisição racional do material, bem como a revisão de estruturas e racionalização dos métodos. (GRANJEIRO, 2003, p. 22)

A partir de 1945, no governo de Juscelino Kubitschek, a reforma adotou um caráter mais global, envolvendo membros da indústria nacional e a formação de grupos de trabalho. No entanto, a grande mudança ocorreu durante os governos militares. Estes por serem conhecidos como grandes estrategistas detectaram a necessidade de se elevar a Secretaria de Planejamento – SEPLAN a nível de agência central, e o planejamento tornou-se imprescindível.

Depois da criação de muitos programas para a desburocratização do sistema público e para aumento da sua eficiência, começou-se a notar que o modelo burocrático weberiano de gestão já não atendia às demandas de um mercado e de uma sociedade com alto grau de mutabilidade e exigência. Corrêa (2007, p. 489), em um artigo publicado na Revista de Administração Pública respalda essa afirmação dizendo que:

Desde detectada a obsolescência do modelo burocrático weberiano, na década de 1980, a partir de um diagnóstico da incapacidade do Estado de atendimento dos anseios da administração pública e dos cidadãos, novos modelos surgem na direção de um modelo de Estado gerencial

Gaetani (2005 apud CORRÊA, 2007, p.490) complementa este histórico fazendo menção à Constituição de 1988 que, segundo ele, “criou condições para uma ampla reforma administrativa, podendo, assim, ser considerada, em partes, uma reforma administrativa”.

Em consonância com o posicionamento de muitos autores, Corrêa (2007, p. 501) destaca que a reforma do primeiro setor “requer muito mais que “o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas”. A autora diz ainda que para reformar a administração deste setor é necessário que os novos modelos de gestão sejam “capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo”.

É a partir desta necessidade do aumento da eficiência e eficácia da atuação das organizações públicas que o processo de transição do modelo burocrático weberiano para o modelo de gestão por resultados tem seu início.

Descreve-se abaixo uma passagem interessante do livro de Sennett (1995 apud ARAGÃO, 1997, p.107) e que, pode-se dizer, ainda tem valor nos dias de hoje:

Como Keynes havia predito (...), a essência da burocracia moderna é que um sistema estável, equilibrado, produzindo lucros consistentes sem recorrer à expansão do capital, do pessoal ou da produção, está fadado a inspirar horror naqueles que o dirigem, e fadado a ser visto pela sociedade, mais genericamente, como uma operação 'morta'.

Assim pode-se dizer, que qualquer organização que não reaja às mudanças de seu ambiente externo e que de alguma forma não agregue valor ao seu produto ou serviço está fadada ao fracasso. Devido a esse fato, o primeiro setor é hoje o mais estudado e discutido em todos os campos de atuação, pois este, caso continue inflexível e sem apresentar melhores resultados, está fadado à 'morte'.

2.1.2 O Modelo Gerencial: Gestão por resultados

Como já dito, anteriormente, muitas mudanças na sociedade e em seu comportamento ocorreram desde a criação das organizações públicas, e algumas delas demandaram reformulações dessas instituições. Dentre estas mudanças, a exigência do cliente final, ou seja, da sociedade, quanto à qualidade da assistência e prestação de serviço pelo Estado, juntamente com a forma de utilização dos recursos destinados às instituições públicas, torna-se o principal fator de reestruturação da gestão pública.

Serra et al (2008,p.77), partilham desta visão quando escrevem que:

A administração pública moderna demanda organismos com capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças de contexto e às demandas da sociedade. Faz-se necessário, em consequência, introduzir mudanças na gestão das instituições públicas para permitir que estas respondam com boa qualidade e efetividade às novas demandas da sociedade.

Bozzi (2000 apud SERRA et al, 2008, p. 20) complementa dizendo que a Nova Gestão Pública como filosofia sugere:

[...] a passagem de uma gestão burocrática a uma tipo gerencial. Na base destas novas idéias se encontrava uma preocupação generalizada sobre as mudanças que o entorno exigia e sobre a imperiosa necessidade de se repensar o papel do Estado; de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; de otimizar o desempenho dos servidores públicos e das organizações em que trabalhavam.

Pode-se dizer que a gestão por resultados é uma filosofia, ou seja, uma nova forma de abordagem de gestão que prima pelos resultados apresentados por uma organização no desenvolvimento de suas atividades, implementação de novas idéias, aprendizagem dos *stakeholders*² e apresentação de relatórios aos gestores.

No setor público, a Gestão por Resultados, também denominada de GpR por Serra (2008, p. 27):

[...] se orienta a priorizar o resultado das ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. [...] procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização.

Mais adiante o autor afirma que embora a GpR sirva de base para uma melhor prestação de contas, sua principal função não é apenas servir como um instrumento de controle da atuação dos gestores públicos, mas sim “proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação que lhes garanta o exercício de suas responsabilidades.”

A implantação da gestão por resultados traz uma mudança de cultura na administração pública e em cada um dos seus setores. Além disso, esta ferramenta pressupõe a revisão de seu sistema de gestão e sua adaptação a esta nova cultura.

Em alguns países como o Chile já existe um Guia de Indicadores desenvolvido pelo Ministério da Fazenda, após a implantação da gestão por resultado. O conteúdo desse documento pode ser observado em Corrêa (2007, p.498) e diz que para avaliar adequadamente o contexto da administração pública deve-se levar em consideração a multiplicidade e heterogeneidade das ações do Estado. Além disso, para analisar o serviço público é necessário que antes seja definida sua missão, e que a partir destes sejam delimitados objetivos de médio e longo prazo, juntamente com as metas de produtividade.

Vale ressaltar que, para ser colocada em prática, a GpR necessita da ampla aceitação e do compromisso dos agentes incumbidos em sua implementação. Para isso, é imprescindível que estes tenham bem definidos os objetivos da GpR no setor público, dos quais pode-se citar:

[...] oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de

² *Stakeholders* são os que estão diretamente interessados nas atividades da empresa: acionistas, governo, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade.

governo; contribuir à melhoria da capacidade de prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão; ajudar a alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções [...] (SERRA, 2008, p. 30-31)

Serra (2008, p. 85) conclui dizendo que transformar a GpR apenas em acúmulo de informações sem que elas sejam utilizadas na tomada de decisão, faria com que esta ferramenta se tornasse desnecessária. Ademais, tal ferramenta utiliza uma estratégia de captura, acumulação processamento e uso de informações com o intuito de facilitar a compreensão dos eventos para que o gestor possa tomar a decisão mais acertada.

No entanto, Corrêa (2007, p. 487) em seu artigo complementa dizendo que para alcançar um bom efeito, a gestão pública por resultados não pode ser vista ou utilizada apenas como mecanismo de avaliação institucional, mas que:

A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais – sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para a retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Diante disso, verifica-se que pequenas mudanças conceituais e culturais na gestão dos órgãos públicos podem torná-lo muito mais eficiente e eficaz, a partir do momento em que se passa a mensurar a resolutividade dos problemas e processos institucionais.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Primeiramente, deve-se expor a definição de processo nas palavras de Rummler et al (apud CURY, 2000, p. 305), os quais articulam que, processo “é um conjunto de atividades, com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Ressalta-se que, no caso do Ministério Público, o cliente refere-se à sociedade como um todo e seu produto, ao serviço prestado à mesma.

Pode-se afirmar que todos os produtos ou serviços existentes estão

diretamente ligados a um conjunto de tarefas. Além disso, todo o trabalho realizado dentro de uma instituição para dar origem a esse produto/serviço faz parte de algum processo em andamento e vale dizer que não há processo, sem que haja com sua finalização um produto/serviço.

O ambiente externo a organização, tanto pública quanto privada, está à mercê de constantes mudanças globais. A tecnologia cada vez mais avançada, as mudanças nos hábitos da comunidade em que está inserida e a consequente variação na elaboração dos produtos/serviços fazem com que as instituições invistam na reestruturação de seus processos para tornarem-se cada vez mais flexíveis e inovadoras, aumentando, assim, seu valor agregado de serviço.

A introdução do gerenciamento de processos em uma organização viabiliza seu progresso, ajusta sua produção tornando-a mais uniforme, reduz custos, aumenta a eficiência dos processos e confidencia qual o produto/serviço agrega mais valor aos clientes.

2.2.1 Reestruturação de processos

O redesenho de processos ou a reestruturação de processos tem como fundamento melhorar os processos críticos do órgão trazendo maior resolutividade ao mesmo. Lima (2003 apud CAMPOS, 2007, p. 46) corrobora dizendo que o redesenho de processos visa,

desenhar uma situação futura (ideal) criando soluções alternativas de melhorias do processo, que possibilitem aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. Criar/mapear um novo processo, definindo uma nova forma de executar as suas atividades, e analisar toda a demanda e recursos existentes.

Além disso, o novo processo deve ser descrito de forma detalhada e para uma melhor análise e estruturação do processo, o mesmo pode ser dividido em sub-processos. A figura a seguir ilustra as fases da reestruturação de um processo.

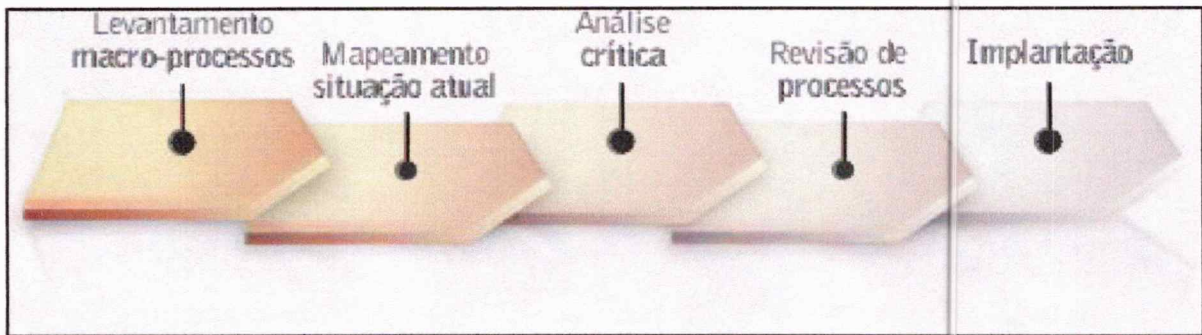


Figura 3: Melhoria de processos

Fonte: http://www.nucleo.ms/pca/content/servicos/consultoria_mapeamento.php

A partir da figura exposta, compreende-se que primeiramente deve-se levantar os macro-processos e mapear as atividades do processo atual. Após esse mapeamento, deve ser analisado quais atividades são pertinentes, quais as mudanças podem ser realizadas e quais as tarefas pode-se racionalizar. Depois de sugeridas e validadas, tais mudanças devem ser implementadas na organização.

Com a disseminação do conceito deste tipo de gestão, não será necessário envidar maiores esforços para que seja melhorado o tempo compreendido entre a solicitação de contratação e sua efetivação, isso ocorrerá naturalmente.

2.2.2 Racionalização de Processos

Os processos de uma instituição devem ser a representação prática e funcional das estratégias da mesma e, como tal, os desenhos dos seus fluxos devem contemplar, não somente a visão e necessidade de seus clientes internos e externos, como também uma forma de trabalho que reduza ao máximo os desperdícios e retrabalhos.

Os autores Dietz; Cutler (1971 apud FRANCO, 1996, p. 3) afirmam que os "métodos tradicionais, quando bem organizados e eficientemente aplicados, muitas vezes ainda oferecem a melhor solução possível para os problemas".

Racionalizar os processos de uma instituição quer dizer a mesma coisa que aperfeiçoá-los. A racionalização surgiu a partir do momento em que os gestores das organizações, juntamente com os pesquisadores do assunto, verificaram que para reduzir custos era necessário eliminar os desperdícios no seu processo de produção. Para eliminar tais perdas é necessário que haja um padrão de execução

de tarefas descrito, só assim pode-se comparar o que foi produzido com o que foi planejado, e medir seu desvio. A partir daí, identifica-se onde está ocorrendo o problema/desperdício.

No parágrafo acima, a referência ao processo de produção no setor privado pode ser comparado, no setor público, ao processo de atendimento as necessidades da sociedade, desde o apoio administrativo e operacional até as ações dos promotores e procuradores que atuam diretamente com a mesma.

Nogueira (2008, p. 1) afirma ainda que “processos racionalizados representam a possibilidade de implantação de ‘sistemas de melhoria contínua’ e portanto, são o símbolo de uma empresa viva”. Ou seja, uma instituição que possui seus processos racionalizados pode aplicar o ciclo PDCA, de melhoria contínua, em todos eles, e isso significa que a organização está atuante e preocupada em alcançar seus objetivos e satisfazer seus clientes, ou seja, a sociedade.

2.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

O objetivo da padronização de processos é reduzir a variabilidade de ação e utilização de recursos, fazendo com que os insumos sejam processados ou analisados da mesma forma. Em consequência disso, o valor agregado do produto ou serviço torna-se fixo, gerando a satisfação permanente dos clientes internos (servidores, promotores e procuradores) e externos da organização.

Neste ponto deve-se atentar para o conceito de insumo como sendo qualquer elemento que seja inserido no processo para que este acrescente maior valor ao objetivo fim, no caso, sendo o trabalho dos servidores, promotores e procuradores, os materiais utilizados para a realização deste trabalho, os recursos envolvidos, dentre outros.

De acordo com Souza et al (1997, p. 14),

O produto final receberá os impactos benéficos da padronização na forma de redução de custos devido à utilização racional de materiais, equipamentos e mão-de-obra, sem desperdício nem retrabalho.

Vale ressaltar que, é fundamental que os gestores e colaboradores apoiem e participem desse processo, caso contrário não se obterá sucesso. A falta deste é notória quando Campos (1992, p.1) argumenta que “nas raras empresas que

se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial”

2.3.1 Mapeamento de processos e fluxo processual

Apenas para tornar claro, de acordo Rummler et al (apud CURY, 2000, p. 303), pode-se identificar três tipos de processos:

- Processo de clientes: que confeccionam um produto ou serviço para um cliente externo da organização.
- Processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios.
- Processos de gerenciamento: incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Porém, vale observar, o foco estará no processo do tipo administrativo, como já advertido anteriormente neste documento.

Para se entender o fluxo processual de uma organização é necessária a utilização de uma ferramenta, o fluxograma. O fluxograma possibilita a identificação de falhas nos procedimentos ao demonstrar que em determinada descrição de processo não há um fechamento.

A partir deste, também se pode identificar processos redundantes, o que dificilmente é percebido no documento escrito. O alinhamento desses processos dificilmente vai ser completamente compreendido através de um texto.

O fluxograma pode ser facilmente alterado de acordo com a flexibilidade da instituição adequando-se a mesma e auxiliando na definição e refinamento dos processos. Para se desenhar o fluxograma de um processo é necessário que previamente sejam mapeados as atividades ou sub-processos nele existentes.

2.3.2 Tempo Padrão

O estudo do tempo padrão nesta pesquisa é necessário para que seja elaborado o modelo proposto da contratação de bens e serviços na modalidade pregão. Para isso é preciso conhecer o significado preciso deste termo. De acordo com Barnes (1977 apud LOPES et al, 2003, p. 2), tempo padrão é:

o tempo gasto por uma pessoa qualificada e devidamente treinada, trabalhando num ritmo normal, para executar uma tarefa ou operação específica

Mervin; Mundell (apud CAMAROTTO, 2007, p. 38) dão uma contribuição mais completa, dizendo que o tempo padrão diz respeito à quantidade de tempo que o desenvolvimento de uma unidade de trabalho requer. Os autores acrescentam, que tal função necessitaria, como premissa, que as pessoas estivessem:

- a) usando um método e equipamento dados.
- b) sob certas condições de trabalho.
- c) por um trabalhador que possua uma quantidade específica de habilidade no trabalho e uma aptidão específica para o trabalho.
- d) trabalhando em uma etapa na qual utilizará, dentro de um período dado de tempo, seu esforço físico máximo e desenvolvendo tal trabalho sem efeitos prejudiciais.

Para se definir um tempo padrão é imprescindível que seja considerado o tempo que o recurso humano demora para a realização de determinada atividade. É preciso ainda, que seja adicionado a este um tempo de tolerância pré-definido.

Tal fator, servirá de indicativo para o controle do andamento do projeto piloto após sua implantação.

2.3.3 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA possui outras nomenclaturas, como por exemplo Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming. Este ciclo é baseado em quatro premissas fundamentais: planejar, realizar, verificar/controlar e agir. De acordo com Pacheco et al (2007, p. 3), o Ciclo PDCA é:

[...] uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas.

Ferreira (2008, p. 2) complementa dizendo que:

O ciclo PDCA ajuda a gerência a preparar e executar planos que reduzem a diferença entre as necessidades dos clientes e o desempenho de processos.

Campos (1992 apud FONSECA; MIYAKE, 2006, p. 4), explica as fases do ciclo dizendo que a fase de planejar consiste em identificar o problema, onde há o reconhecimento das características do mesmo, e descoberta de suas causas principais que impedem o atendimento dos objetivos e o plano de ação. A próxima

fase, a de realizar, é a etapa onde serão articuladas ações para bloquear as causas fundamentais do problema identificadas na fase anterior.

Já na fase de verificar/controlar, será analisado se as providências tomadas foram efetivas no bloqueio das causas do problema e se o plano de ação foi eficiente e eficaz. A última fase, a de agir, é subdividida em duas, a de padronização (onde são eliminadas definitivamente as causas do problema) e a de conclusão (onde ocorre a revisão do que foi feito e o que estava planejado).

Campos (1994 apud SOUZA et al, 1997, p. 15) ressalta a importância da aplicação do ciclo PDCA ao gerenciamento da rotina de trabalho. Assim, para realização de qualquer melhoria, após a elaboração dos padrões e da documentação adequada, a sua implantação deve ser feita baseada no ciclo PDCA, que pode ser visualizado abaixo.

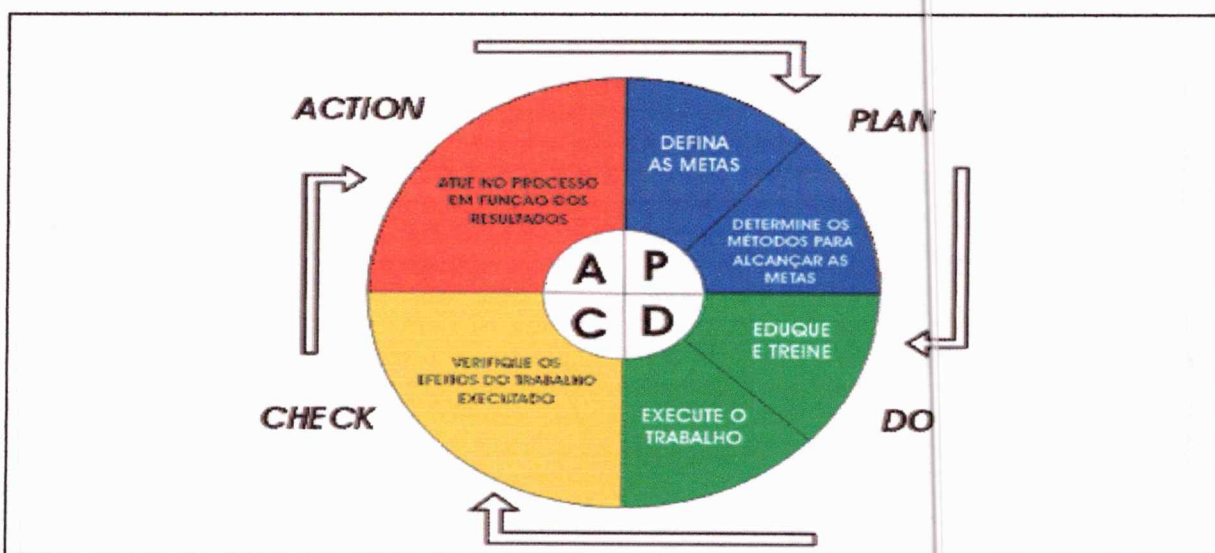


Figura 4: Ciclo PDCA
Fonte: Campos (1992, p.29)

Os padrões pré-estabelecidos deverão passar por uma avaliação de qualidade e caso haja alguma não-conformidade deverão ser realizadas ações corretivas e identificação do desvio. Ao final, aplica-se o feedback deste processo, fechando o ciclo PDCA. Tal fechamento pode acarretar em mudanças dos padrões ou simples ajustes, o que reduzirá a utilização de recursos e aumento de produtividade.

2.4 GESTÃO POR PROJETOS

A gestão por projetos ou gerência de projetos foi desenvolvida a partir de conceitos de diversos campos do conhecimento e é aplicável a qualquer um deles.

Considerado como o pai da gerência de projetos, Henry Gantt desenvolveu o gráfico de Gantt, o qual consiste em uma ferramenta de controle da execução de atividades ao longo do tempo. Nos Estados Unidos, antes da década de 50, todos os projetos eram controlados basicamente com o gráfico citado.

O gráfico de Gantt é utilizado em muitos softwares de gerenciamento de projetos. Além disso, seu estudo contribuiu com outras ferramentas, como a WBS (Work Breakdown Structure) ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

A partir de 1969, o *Project Management Institute* (PMI) passou a agregar conceitos de dois modelos criados o *Program Evaluation and Review Technique* ou PERT, como é chamado, e o *Critical Path Method* ou CPM, como é mais conhecido. O PMI queria criar uma ferramenta de controle capaz de auxiliar toda a estrutura que envolvia gerência de projetos, independente do ramo de atuação da organização na qual se encontrava.

Em 1981 foi desenvolvido o *Project Management Body of Knowledge*, que continha os padrões e as linhas mestras das práticas utilizadas na gestão de projetos.

Para se dar início a um projeto é necessário entender algumas conceituações básicas. Primeiramente, deve-se dizer que, o projeto possui 05 etapas: identificação das necessidades, planejamento do projeto, implementação/execução, controle e conclusão do projeto, que serão explanadas ao longo deste estudo. A partir desses conceitos poderá ser compreendido o conceito de gestão de projetos que Kerzner (2006, p. 15) o faz de maneira perspicaz, dizendo que,

[...] a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Ou seja, a gestão de projetos aplicada à organização traz a esta maior controle e eficiência na gestão de seus recursos.

2.4.1 Conceitos básicos de projeto

Neste item serão descritos conceitos básicos que serão primordiais ao entendimento sobre um projeto. Dentre eles estão, por exemplo, a definição um projeto, como ele é formulado, qual seu tempo de duração, dentre outros. Maximiano (2002, p. 26), introduz o significado de projeto, dizendo que:

Projetos são sistemas ou seqüência de atividades finitas, com começo, meio e fim bem definidos. Uma atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é um projeto. É uma atividade funcional ou programa. No entanto, a duração limitada é uma condição ideal, que nem sempre ocorre nem pode ser atendida.

Kerzner (2006 p.15), concordando com Maximiano, acrescenta que o projeto,

Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa.

Vale ressaltar, que os insumos, aos quais Kerzner faz menção, são os recursos humanos, físicos e financeiros da organização.

Corroborando com os dois autores acima, Rodrigues (2008, p.1) acresce ainda que,

Projeto é uma atividade organizada, com um começo e fim, apoiado sobre uma seqüência bem definida de eventos para resolver um problema, gerar um produto ou serviço singular, do qual os resultados podem ser tangíveis ou intangíveis.

Para isso, Maximiano (2002, p. 49), acrescenta que para se preparar um projeto é necessário se elaborar um plano de projeto e que neste, três variáveis críticas de desempenho devem ser definidas: escopo, prazo e custo. O mesmo ressalta ainda que, “o grau de detalhamento e precisão das definições de escopo, prazo e custo depende do tempo investido”. E Kerzner (2006, p. 17) concorda com Maximiano quando escreve que, “é fundamental entender claramente a missão, o escopo, os objetivos e a entrega de cada projeto desde sua concepção”.

Essas variáveis críticas citadas pelos autores acima, deverão ser estudadas a seguir para que se possa construir e avaliar o desempenho dos projetos a serem idealizados. Porém, faz-se necessário introduzir o conceito de ciclo de vida de um projeto, pois é este que determina o início e o fim do mesmo.

Como dito anteriormente, o projeto tem duração cíclica e finita, tendo, portanto, um início e um fim determinado. O ciclo de atividades realizadas dentro do período de um projeto chama-se ciclo de vida do projeto. Valeriano (1998, p. 23) faz essa correlação e explica:

Sendo um processo com duração finita, por ter de atingir um objetivo em um determinado prazo, o projeto tem início e fim, passando por algumas fases que constituem o que se costuma chamar de ciclo de vida de um projeto.

Maximiano (2002, p. 45) completa Valeriano (1998) discursando a cerca do ciclo de vida de um projeto:

O ciclo de vida é a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. O entendimento do ciclo de vida permite a visualização sistêmica do projeto, desde o seu início até a conclusão, facilitando o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

Para se administrar um projeto de forma eficiente e eficaz deve-se utilizar das premissas do famoso ciclo idealizado por Shewhart e aplicado por Deming, o ciclo que envolve as ações: plan, do, check, action, ou seja, planejar, executar, controlar e agir (PDCA). Ciclo este, definido e explicado anteriormente no item sobre padronização de processos. Maximiano (2002, p.49) ressalta a importância do ciclo PDCA em todo o ciclo de vida do projeto, para ele:

Administrar um projeto significa planejar, organizar, executar e controlar as fases de seu ciclo de vida. Esses processos da administração de um projeto (também chamados de processos do projeto) são necessários para o projeto todo e para cada fase de seu ciclo de vida.

Ressalta-se que o conceito de ciclo de vida de um projeto será aplicado ao ciclo percorrido pelo processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

2.4.2 Planejamento de um projeto

Para se definir como será o projeto e como ele deverá se desenvolver é imprescindível que sejam elencadas as necessidades da organização que deverão ser sanadas pelo seu produto.

No entanto, para dar início ao planejamento de um projeto, é necessário se definir o objetivo do mesmo, baseado nas necessidades já previamente

elencadas. Só assim, as forças aplicadas no projeto serão convergentes e atuarão com o mesmo intuito. Maximiano (2002, p. 57) esclarece ainda que “a palavra objetivo é freqüentemente utilizada como sinônimo do produto”.

É importante dizer novamente que, nesta pesquisa, o produto, ao qual o autor se refere, será a contratação de bens e serviços ao órgão, de maneira mais otimizada, provisionando um melhor apoio à sua atividade fim, que se refere à produção e prestação de serviço à sociedade.

Pode-se dizer que o planejamento de um projeto é a fase mais importante de todo o processo de elaboração do projeto, pois para que este alcance o sucesso esperado é necessário que esteja bem delimitado. Assim, Maximiano (2002, p. 220) diz que:

A probabilidade de sucesso de um projeto aumenta quando se planejam exaustivamente o produto final, seus componentes e suas especificações de desempenho. O mais importante, no início, é definir com clareza a missão do projeto e as especificações de desempenho e características do produto.

Para Kerzner (2006, p. 41), tal sucesso, citado por Maximiano, foi definido como:

[...] a conclusão da programação no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecidos, sendo a qualidade definida pelo cliente, não mais pelo fornecedor.

Maximiano complementa dizendo que “os problemas que resultam da definição incorreta de objetivos são fonte de frustrações para o cliente e a equipe” e que estas frustrações podem acabar resultando em conflitos entre os componentes da equipe responsável pelo projeto e seus clientes.

2.4.2.1 Escopo, prazos e custo

Depois de delimitado o objetivo do projeto, ou seja, definido o produto/ serviço que se almeja, é necessário iniciar o planejamento do escopo do projeto, delimitar seu prazo e custo. Kerzner (2006, p. 117) de forma resumida explica a finalidade destas etapas.

- Escopo: o que está incluído no projeto, e o que não está incluído no projeto;

- Tempo: Não somente para alcançar a meta do projeto, mas também para atingir todos os objetivos principais em cada fluxo de trabalho;
- Custos: Orçamento e contínuo monitoramento de custos.

Porém, para explicar de forma mais detalhada o processo de escolha dos componentes do produto a ser alcançado, utilizar-se-á Maximiano (2002, p. 64) que define que o planejamento do escopo do projeto consiste em "enunciar, de forma sucinta, o leque de produtos ou serviços a ser fornecido ao cliente".

É muito importante, na definição do escopo, que todas as atividades a serem realizadas durante o projeto sejam devidamente detalhadas, e que após a descrição de todas elas, é necessário encadeá-las, ou seja colocá-las em seqüência, definindo a interdependência entre as tarefas.

Esse encadeamento, de acordo com Figueiredo; Figueiredo (2005, p. 29), é que vai determinar "a ordem de execução do projeto ou sua rede de precedência".

Depois de delimitadas todas as interdependências entre as tarefas a serem realizadas e o tempo necessário para tal, é importante que seja desenhado um cronograma, onde as tarefas serão associadas aos seus tempos de execução.

Deve-se atentar ainda, para a participação de serviços e produtos fornecidos por terceiros, pois tal participação influencia diretamente a duração das atividades dependentes desses atores externos à instituição.

A comunicação com todos os atores do projeto é uma das quatro bases estruturais na gestão de projetos, e Kerzner (2006, p. 194) define essa premissa quando diz que,

A cultura de gestão de projetos que dá resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho de equipe.

Sabe-se que para a realização de qualquer atividade é necessário o dispêndio de recursos. Maximiano (2002, p. 84) diz ainda que, "em, teoria, primeiro se faz a lista de atividades; em seguida, a previsão de recursos", porém ressalta mais a frente que, "na prática, em certos casos há uma previsão inicial de recursos, que determina o que se pode fazer". Comenta-se nesse caso que, na Procuradoria Geral de Justiça, será adotado o segundo caso comentado pelo autor para realização da previsão de recursos. Tal fato se dará, tendo em vista a restrição de recursos, principalmente, humanos da instituição.

No entanto, para que o plano do projeto seja finalizado, a definição dos custos requer o envolvimento de três etapas interdependentes: planejamento de

recursos, estimativa de custos e elaboração do orçamento.

O planejamento de recursos se refere ao relacionamento de todos estes a serem utilizados durante o projeto, envolvendo: mão-de-obra, material permanente, material de consumo e serviços de terceiros. Kerzner (2006, p. 294), defende que para melhor mensurar estes custos e visualizar os prazos é necessária a implantação de um Sistema de Mensuração de Valor Agregado ou de um software de gerenciamento de projetos. O autor ressalta ainda, que este sistema é “fundamental para uma empresa que necessita de informações que estejam prontamente disponíveis para uma rápida tomada de decisão”.

No entanto, como o projeto, neste caso, trata-se de um procedimento administrativo e a mão-de-obra já está alocada no quadro de funcionários da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, não há a necessidade de realizar a elaboração do orçamento do projeto num primeiro instante. Isso porque, devido à formatação atual do processo de contratação e o acúmulo de funções, torna-se impraticável uma atual medição de custo da mão-de-obra baseada no período de utilização da mesma para cada procedimento.

Diante do conteúdo exposto e com a finalidade de proporcionar maior entendimento, pode-se observar o fluxograma abaixo que ilustra todo o processo acima detalhado, desde a identificação das necessidades, para descrição do produto a ser obtido pelo projeto, à elaboração do orçamento.

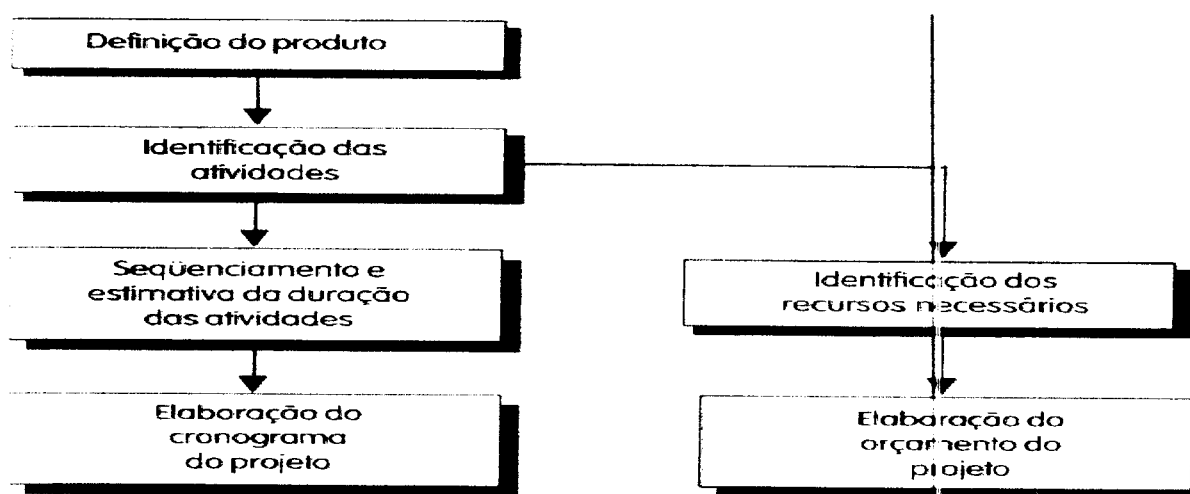


Figura 5: Principais decisões e tarefas do planejamento de um projeto
Fonte: Maximiano (2002, p.77)

Nesse contexto, nota-se a importância de um planejamento sério e detalhado para que haja a minimização de problemas no decorrer do projeto. Além disso, a definição do objetivo/produto do mesmo permitirá o alcance do sucesso do

projeto. No caso da instituição estudada, cada projeto será representado por um procedimento de contratação do tipo pregão, o qual é foco deste estudo.

2.4.3 Controle e finalização do projeto

Após o planejamento do projeto, inicia-se a fase de execução que deverá seguir rigorosamente o que foi planejado, a não ser que ocorra algum fato inesperado e que não tenha sido idealizado pela equipe que o elaborou. Figueiredo; Figueiredo (2005, p. 249) dizem que, a fase de controle deve ter início assim que se inicia a execução do projeto, perdurando até o final do mesmo. Os autores dizem ainda que,

O objetivo essencial do controle é fazer com que, ao seu término, o projeto fique o mais próximo possível dos prazos e custo determinados como metas. (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 2005, p. 249)

O processo de controle visa disponibilizar informações sobre o desempenho do projeto em andamento, e conforme Maximiano (2002, p. 106), “comparar o desempenho esperado com o desempenho real”.

O monitoramento do projeto é necessário para que o gerente do projeto, juntamente com o gestor da organização possa acompanhar o progresso do projeto, e diante de qualquer antecipação ou atraso em determinadas atividades, estes possam tomar as decisões cabíveis

Diante do exposto, nota-se que o controle servirá de base para melhoramentos ou continuidade de performance do projeto. É nesta etapa, que os recursos da empresa deverão ser cobrados e avaliados para que sigam o planejamento prévio.

Quando do término do projeto, este deverá ser avaliado em todos os seus aspectos com relação ao que foi previamente planejado.

A avaliação terminal, de acordo com Maximiano (2002, p. 114), tem como principal objetivo, gerar informações sobre os acontecimentos durante o projeto e, com isso, dar o feedback para os gestores da organização. Caso o feedback seja positivo, pode-se dizer que o projeto contribuiu para a otimização ou melhoramento de algum processo interno, externo ou até mesmo da imagem da instituição perante seus colaboradores, clientes e fornecedores.

2.5 PROCESSO DECISÓRIO NA ORGANIZAÇÃO

O ato de tomar uma decisão está presente na vida de todos desde a infância. Simon (1965 apud FREITAS;KLADIS, 1995, p. 4) diz que, “a decisão, de um modo genérico, possui dois objetivos: a ação no momento e a descrição de um futuro”. Numa empresa a tomada de decisões ocorre a cada instante. O processo de tomada de decisão é caracterizado por Freitas na figura 6 abaixo:

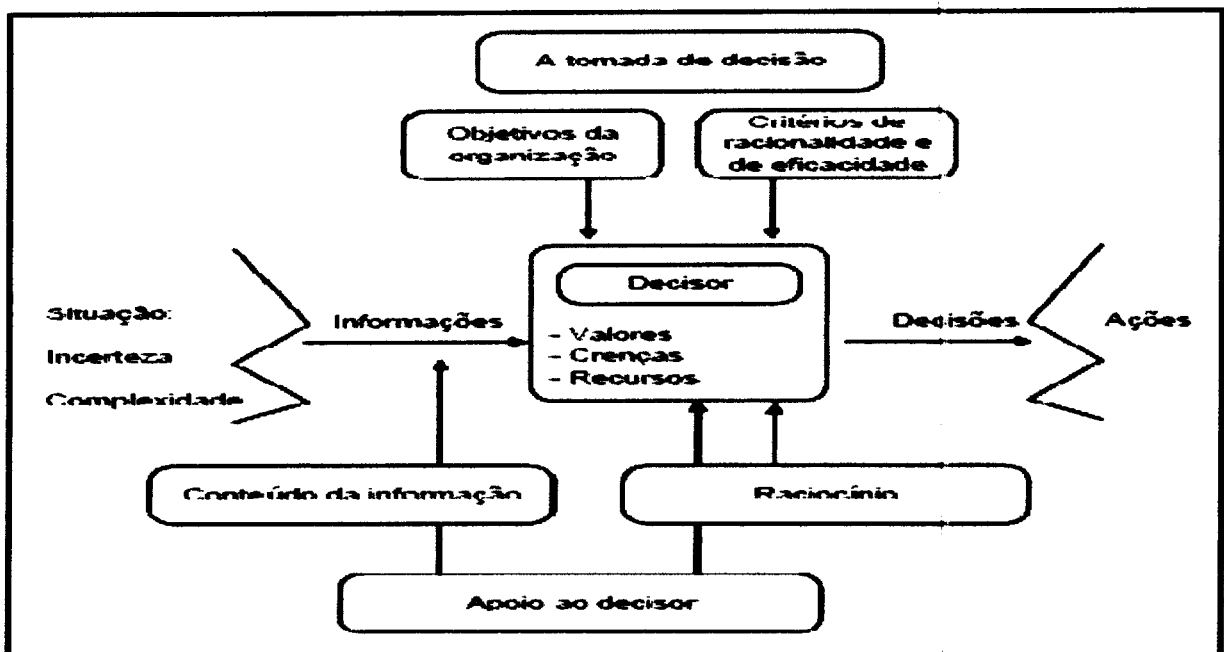


Figura 6: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.
Fonte: Freitas (1993, p. 74)

A tomada de decisão é tão importante para a instituição, devido à sua interferência na organização como um todo, que a figura do decisor é a mais importante de todas as existentes. Por isso, na figura acima ela encontra-se centralizada. Independente da hierarquia do decisor, este deve receber apoio e informação para que decida acerca de um determinado assunto. Isso porque, o processo decisório não ocorre apenas na mais alta administração, decisões são tomadas a todo tempo em todos os níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico.

Quade (1989 apud FREITAS;KLADIS, 1995, p. 6) fazendo um registro sobre o processo de tomada de decisão no setor público, escreve que, antigamente, quando os eventos empresariais e mundiais aconteciam de forma mais vagarosa, o empirismo e a experiência eram bem mais eficientes que hoje. Através do processo

de tentativa e erro e da política do "dar e receber" era possível para o primeiro setor atingir seus objetivos, estimativas e valores com relação à sociedade ou sobre ação das quais impunham sua influência. O autor conclui seu raciocínio dizendo que,

Este não é mais o caso: a tecnologia e os eventos se movem muito mais rapidamente e a natural tentativa e erro e a política do dar e receber se tornam bastante catastróficos: não somente em situação de guerra, mas em pressões sobre a população, escassez de recursos e deterioração ambiental. (QUADE, 1989, p.3)

Um ponto importante que deve ser abordado é a questão da previsibilidade das alternativas, no que tange a necessidade de se tomar decisões. Ou seja, as decisões podem ser divididas em dois tipos: as programadas e as não-programadas. As decisões programadas são aquelas baseadas em um conjunto de regras, são repetitivas, previsíveis e que podem facilmente ser delegadas. Já as decisões não programadas, não há procedimentos e padrões pré-estabelecidos para se agir. Embora o evento não programado possa já ser de conhecimento do gestor, este não ocorre de forma repetitiva como a programada.

Moritz; Pereira (2006, p. 121) concluem o assunto dizendo que, "a descentralização das decisões é a única alternativa para se lidar com a complexidade crescente das organizações contemporâneas".

3 METODOLOGIA

Para que se atingisse o objetivo desta pesquisa, o qual consiste em verificar até que ponto a implementação da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do MP/RN auxilia o aprimoramento do mesmo, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória, descritiva e um procedimento técnico de estudo de caso. Além disso, devido à necessidade de análise do perfil dos partícipes do processo de contratação da organização, esta pesquisa foi realizada com o universo de gestores e servidores que influenciam o mesmo.

O tratamento dos dados foi de mérito qualitativo, utilizando a análise de Bardin (1977), quanto quantitativamente. Nos itens deste tópico, serão abordados tais conceitos para uma maior compreensão dos mesmos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi necessária a utilização da pesquisa do tipo exploratória para definir com maior precisão o problema e levantar um maior número de dados para que fosse traçado um plano de ação mais eficaz. Malhotra (2001 apud VIEIRA, 2002, p. 65) concorda quando diz que, o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa proporciona critérios e compreensão mais apurados.

De acordo com Vieira (2002, p. 65), tal pesquisa utiliza métodos bastante vastos e mutáveis, os quais o autor escreve como sendo apenas quatro, "levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal". Gil (2002, p.41) ainda diz que, a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo principal aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema, tornando-o mais explícito.

Também se empregou a pesquisa descritiva, que visa descrever os fenômenos ocorridos e envolve técnicas de coletas de dados, tais qual questionário, formulário e entrevistas. Porém, Vieira (2002, p.65) destaca que,

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Além disso, foi realizado um estudo de caso, que consistiu em um procedimento técnico, com o objetivo de estudar com profundidade um objeto ou uma situação determinada, para que este proporcione amplo conhecimento sobre os mesmos. De acordo com Fachin (2001, p.41), “quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

O universo de pesquisa é um conjunto de elementos que apresentam uma característica comum e que serão objetos de estudo. No caso desta, o universo é o conjunto de indivíduos pelo qual perpassa o procedimento licitatório do tipo pregão e os quais tem influência sobre tal. Esses, totalizando nove gestores e de vinte e três servidores.

Neste estudo, a pesquisa foi censitária, ou seja, realizada com a totalidade dos gestores e colaboradores responsáveis por algum tipo de ação envolvida no processo de contratação de bens e serviços na modalidade pregão. Além disso, para enriquecimento desta pesquisa, foi necessária a obtenção de dados secundários inerentes ao processo de contratação e relevantes para a realização do estudo, para isso utilizou-se o cálculo de amostra probabilística do tipo amostragem aleatória simples, que consiste na seleção de um número determinado de unidades amostrais de forma que cada amostra tenha a mesma chance de ser escolhida.

3.3 PLANO DE AMOSTRAGEM

A partir do exposto acima, é conveniente explicar que foi utilizado o cálculo de amostra para que fosse realizado o comparativo entre o prazo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Rio Grande do Norte atual e o proposto através do fluxograma do processo de contratação, que pode ser visualizado no apêndice C. O tipo de amostra empregado e descrito acima baseia-se em 95% de confiabilidade, sendo considerado 8% de margem de erro.

Tomando como base os períodos de 01 de janeiro de 2008 a 30 de junho

do mesmo e 01 de julho de 2008 a 31 de dezembro de 2008; como também de 01 de janeiro de 2009 a 30 de junho do mesmo ano, obteve-se os seguintes números referentes ao processo de contratação:

	2008.1	2008.2	2009.1
Quantidade de processos abertos no período	2383	2868	2185
Quantidade de processos abertos para contratação de bens e serviços	182	187	95
Quantidade de Pregões realizados	21	31	26

Tabela 1: Números processuais
Fonte: Dados secundários do Ministério público do Estado do Rio Grande do Norte – jul/ago 2009

No cálculo da amostra utilizou-se apenas o número de pregões realizados nos respectivos períodos pelo fato deste estudo estar focado apenas no processo de contratação de bens e serviços do tipo pregão. Assim obteve-se os seguintes resultados:

	2008.1	2008.2	2009.1
Número de procedimentos administrativos a serem analisados	14	21	17
Porcentagem em relação ao total de procedimento realizados do tipo pregão	66%	67%	65%

Tabela 2: Procedimentos Administrativos para Análise
Fonte: Dados secundários do Ministério público do Estado do Rio Grande do Norte – jul/ago 2009

Após ciência destes dados pôde-se analisar o tempo médio de contratação da instituição estudada, descrito ao longo deste documento.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados, junto aos colaboradores, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas para que sejam mapeadas as necessidades para concretização da contratação de bens e serviços no MP/RN; identificação o perfil dos gestores do órgão do ponto de vista de seus subordinados e analisar qual a percepção destes sobre o objeto deste estudo e sua viabilidade. Tal questionário, foi respondido por escrito e sem a presença do

entrevistador.

Na opinião de Marconi; Lakatos (1999, p. 100), são inúmeras as vantagens do questionário, as quais algumas são listadas abaixo de acordo com sua pertinência ao estudo:

- a) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- b) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- c) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- d) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- e) Há menos risco de distorção, pela influência do pesquisador.
- f) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável [...]

Com relação aos gestores, foi utilizado o método da entrevista focada para posterior análise de conteúdo através da caracterização temática, ou seja, análise de Bardin. De acordo com Gil (2002, p.113):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como uma fonte de informação.

Roesch (1999, p. 141 apud ZAPELINI; ZAPELINI, 2004, p. 95), completa ainda dizendo que a entrevista possui uma série de vantagens, dentre elas:

- os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente [...] sobre os objetivos da pesquisa;
- atingem com mais facilidade respondentes com nível mais baixo de educação;
- ajudam aquele que têm dificuldade de leitura a responder ao questionário;
- oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- impedem equívocos; e mantêm controle sobre a sequência das questões.

Quanto à categorização temática, Bardin (1977, p. 153) afirma que tal técnica “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”.

Assim sendo, para melhor análise e não exposição dos entrevistados devido ao cargo de gestores, estes foram qualificados por meio de siglas, sendo estas: G1 (GESTOR 1), G2 (GESTOR 2), G3 (GESTOR 3), G4 (GESTOR 4), G5 (GESTOR 5), G6 (GESTOR 6). Além disso, foram definidas as categorias e subcategorias abaixo expostas:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Perfil dos gestores da organização que tenham relação com o processo de contratação – PG	PG1- Perfil do Gestor 1 PG2- Perfil do Gestor 2 PG3- Perfil do Gestor 3 PG4- Perfil do Gestor 4 PG5- Perfil do Gestor 5 PG6- Perfil do Gestor 6
Atuação na contratação de bens e serviços – CBS	CBS1 – Conhecimento do processo de contratação e percepção de dificuldades. CBS2 – Conhecimento sobre a influência das atividades exercidas na instituição.
Simplificação e padronização das atividades – SP	SP1 - Identificação de gargalos SP2 - Percepção sobre controle e padronização das atividades exercidas SP3 – Adequação e receptividade à mudanças.

Quadro 1: Definição de Categorias
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.

O quadro acima foi utilizado para a estruturação da descrição e análise dos dados de acordo com o conceito de Bardin (1977).

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO

A análise dos dados obtidos através do questionário aplicado aos servidores que ocupam cargos técnicos operacionais foi feita de forma qualitativa e quantitativa. No tratamento quantitativo, os dados pertinentes foram mensurados estatisticamente. Essa informação será relevante no que tange o comparativo entre o processo atual de contratação de bens e serviços da organização e o proposto a

partir da remodelagem dos processos e implantação do software de gerenciamento.

Além disso, através das informações obtidas foi possível verificar até que ponto a implementação da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte auxilia o aprimoramento do mesmo. Os dados coletados foram organizados em tabelas e gráficos com intuito de filtrar e analisar as informações coletadas.

Já as informações levantadas através das entrevistas com os gestores do *Parquet* foram tratados de forma qualitativa, através da análise categórica de Bardin (1977) e de forma quantitativa na mensuração de frequência de respostas semelhantes. Nesta análise, é considerado o caráter subjetivo presente no relato de cada gestor. De acordo com Bardin (1994 apud MENDES, 2007, p. 19),

[...] fazer uma análise temática consiste em observar os 'núcleos do sentido' que compõe a comunicação, e cuja presença ou frequência de aparição poderão significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Assim, pôde-se fazer inferências relevantes, que basearam as conclusões e recomendações deste estudo.

O cronograma desenvolvido para a coleta de dados abaixo, não foi prolongado em demasiado e cumprido rigorosamente.

TAREFA	TEMPO	JUL			AGO			SET		
Elaboração do planejamento para coleta de dados		X								
Aplicação dos questionários junto aos servidores			X	X	X					
Agendamento das entrevistas						X				
Realização das entrevistas						X	X			
Tabulação dos dados e transcrição das entrevistas								X	X	

Quadro 2: Cronograma de coleta de dados

Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.

Embora os prazos tenham sido amplos o suficiente para o devido levantamento das informações necessárias ao estudo, é conveniente esclarecer que por incompatibilidade de horários não foi possível a realização de três entrevistas. Além disso, devido a dois servidores, pelos quais perpassa o procedimento administrativo de contratação de bens e serviços, não estarem presentes nos dias de aplicação dos questionários, por motivo de dispensa do expediente e férias, não foram colhidos seus respectivos dados.

Portanto, o número de entrevistas realizadas junto aos gestores foi igual a 6, representando aproximadamente 67% do total de gestores, e a quantidade de

questionários aplicados aos servidores foi equivalente a 21, representando 91% do número de servidores que fazem parte do processo de contratação de bens e serviços do órgão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos servidores e das entrevistas junto aos gestores. Assim, as informações auferidas foram ponderadas de forma a identificar o perfil dos servidores e gestores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Além disso, foram analisados aspectos relativos ao processo de contratação de bens e serviços do órgão.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICÍPIES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DO PARQUET

Como apresentado acima, neste item foram analisados os perfis dos gestores e servidores pelo quais perpassam o processo de contratação de bens e serviços da instituição estudada.

4.1.1 Servidores

A partir dos dados levantados junto aos servidores, que influenciam o processo de contratação, pôde-se demarcar características específicas deste grupo.

Identificou-se, primeiramente, o perfil demográfico dos respondentes e, para melhor visualização, elaborou-se a tabela 5 abaixo:

SEXO	FEMININO	43%
	MASCULINO	57%
FAIXA ETÁRIA	18 A 25 ANOS	10%
	26 A 35 ANOS	43%
	36 A 45 ANOS	43%
	46 A 55 ANOS	5%
	ACIMA 55 ANOS	0,0%
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO	24%
	CASADO	62%
	SEPARADO JUDICIALMENTE	0%
	OUTRO	14%

ESCOLARIDADE	MÉDIO COMPLETO	10%
	SUPERIOR COMPLETO	29%
	SUPERIOR INCOMPLETO	19%
	PÓS GRADUAÇÃO	43%
TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO	MENOS DE 1 ANO	10%
	1 A 5 ANOS	33%
	6 A 10 ANOS	29%
	MAIS DE 10 ANOS	29%
TEMPO DE SERVIÇO NO MP/RN	MENOS DE 1 ANO	14%
	1 A 5 ANOS	52%
	6 A 10 ANOS	24%
	MAIS DE 10 ANOS	10%
TEMPO NA MESMA ATIVIDADE NO MP/RN	MENOS DE 1 ANO	14%
	1 A 5 ANOS	76%
	6 A 10 ANOS	5%
	MAIS DE 10 ANOS	5%
REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO SOBRE COMO EXECUTAR/DESENVOLVER A ATIVIDADE QUE EXERCE	SIM	76%
	NÃO	24%
COMO APRENDEU AS TAREFAS QUE REALIZA	ATRAVÉS DE TREINAMENTO	14%
	COM A AJUDA DE SEUS SUPERIORES OU COLEGAS DE TRABALHO	52%
	NA EXECUÇÃO EM SI DAS ATIVIDADES	33%

Tabela 3: Perfil demográfico dos servidores
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.

Os dados evidenciam que, embora o concurso público do *Parquet* também abranja nível de escolaridade médio e fundamental, nota-se que apenas 10% dos servidores apresentam apenas o curso de nível médio completo. É conveniente salientar que o ensino superior é exigido no concurso do órgão somente para composição de cargos específicos, como engenheiro, contador, dentre outros, e que 72% possuem curso de graduação ou pós-graduação, mesmo sem a exigência de tal escolaridade.

Ressalta-se ainda que, a ocorrência de um maior número de pessoas com cursos de graduação e pós-graduação torna-se importante para o crescimento e aperfeiçoamento da instituição. Isso porque a devida aplicação de tal conhecimento em benefício da instituição, acarretará em ganhos expressivos para a mesma.

Além disso, observa-se que 58% destes servidores já conhecem as peculiaridades do serviço público, pois atuam nesta esfera de atividade há mais de 6 anos. Vale salientar, que mais da metade desse público, 52%, está no órgão por cerca de 1 a 5 anos, e que 76% dos servidores estão exercendo a mesma atividade

também por esse período de tempo. Tal dado pode demonstrar a baixa rotatividade entre as unidades administrativas da Procuradoria Geral de Justiça.

Um elemento controverso gerado pela análise dos questionários é que, embora 76% dos respondentes tenham afirmado que já haviam realizado algum tipo de treinamento sobre a atividade que estavam exercendo, apenas 14% asseguraram que aprenderam suas tarefas através deles. Essa divergência, deve ser levada em consideração quando da avaliação da pertinência, qualidade e aplicabilidade real desse tipo de serviço, pois os custos para consolidação dos contratos recaem sobre os recursos, já escassos, da instituição.

4.1.2 Gestores

A partir dos dados obtidos nas entrevistas com os gestores, elaborou-se a seguinte tabela:

SEXO	FEMININO	17%
	MASCULINO	83%
FAIXA ETÁRIA	18 A 25 ANOS	0%
	26 A 35 ANOS	50%
	36 A 45 ANOS	33%
	46 A 55 ANOS	0%
	ACIMA 55 ANOS	0%
	NÃO RESPONDERAM	17%
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO	50%
	CASADO	33%
	SEPARADO JUDICIALMENTE	0%
	OUTRO	17%
ESCOLARIDADE	MÉDIO COMPLETO	0%
	SUPERIOR COMPLETO	33%
	SUPERIOR INCOMPLETO	17%
	PÓS-GRADUAÇÃO	50%
TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO	MENOS DE 1 ANO	0%
	1 A 5 ANOS	0%
	6 A 10 ANOS	50%
	MAIS DE 10 ANOS	50%
TEMPO DE SERVIÇO NO MP/RN	MENOS DE 1 ANO	0%
	1 A 5 ANOS	17%
	6 A 10 ANOS	50%
	MAIS DE 10 ANOS	33%

TEMPO NA MESMA ATIVIDADE NO MP/RN	MENOS DE 1 ANO	0%
	1 A 5 ANOS	50%
	6 A 10 ANOS	17%
	MAIS DE 10 ANOS	33%
REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO SOBRE COMO EXECUTAR/DESENVOLVER A ATIVIDADE QUE EXERCE	SIM	100%
	NÃO	0%
COMO APRENDEU AS TAREFAS QUE REALIZA	ATRAVÉS DE TREINAMENTO.	0%
	COM A AJUDA DE SEUS SUPERIORES OU COLEGAS DE TRABALHO	0%
	NA EXECUÇÃO EM SI DAS ATIVIDADES	100%

Tabela 4: Perfil demográfico dos gestores
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.

Constatou-se que, no perfil demográfico dos gestores, a grande maioria continua a ser masculina, sendo este representante de 83% dos cargos gerenciais. A faixa etária média dos dirigentes também acompanha a dos servidores, com 50% apresentando idade entre 26 e 35 anos.

Ademais, o grau de escolaridade novamente demonstra que a maior parte dos gestores pelo qual perpassa o processo de contratação possui cursos de pós-graduação, representando 50% do total. O único resultado que não se assemelha ao encontrado no grupo técnico/operacional, foi o estado civil, no qual 50% dos gestores se declaram solteiros.

Com relação ao tempo de serviço prestado à sociedade percebe-se que todos os dirigentes conhecem as características do serviço público, pois todos eles encontram-se no primeiro setor há pelo menos seis anos.

No que diz respeito às atividades exercidas pelos gerenciadores, averiguou-se que todos os entrevistados já realizaram cursos ou treinamentos para o desenvolvimento ou aprendizagem de suas tarefas. No entanto, estes admitem que aprenderam suas ocupações a partir da realização das mesmas.

4.2 ATUAÇÃO NA CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS (CBS).

A partir deste tópico serão apresentados dados específicos relativos ao processo de contratação de bens e serviços. Neste item, será analisado o conhecimento dos gestores e servidores sobre: o processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte e a percepção da

influência das atividades que exercem sobre a atividade fim da instituição.

4.2.1 Conhecimento do processo de contratação e percepção de dificuldades (CBS1).

A apreciação dos resultados referentes a esse tema possibilitará a identificação de atividades que são classificadas como um obstáculo para a tramitação do procedimento administrativo. Essas dificuldades servirão de respaldo aos gargalos identificados no decorrer deste estudo e que o conhecimento acerca do processo de contratação como um todo é essencial para a identificação desses fatores.

4.2.1.1 Servidores

A análise do conhecimento dos servidores sobre o processo de contratação de bens e serviços resultou nos seguintes dados:

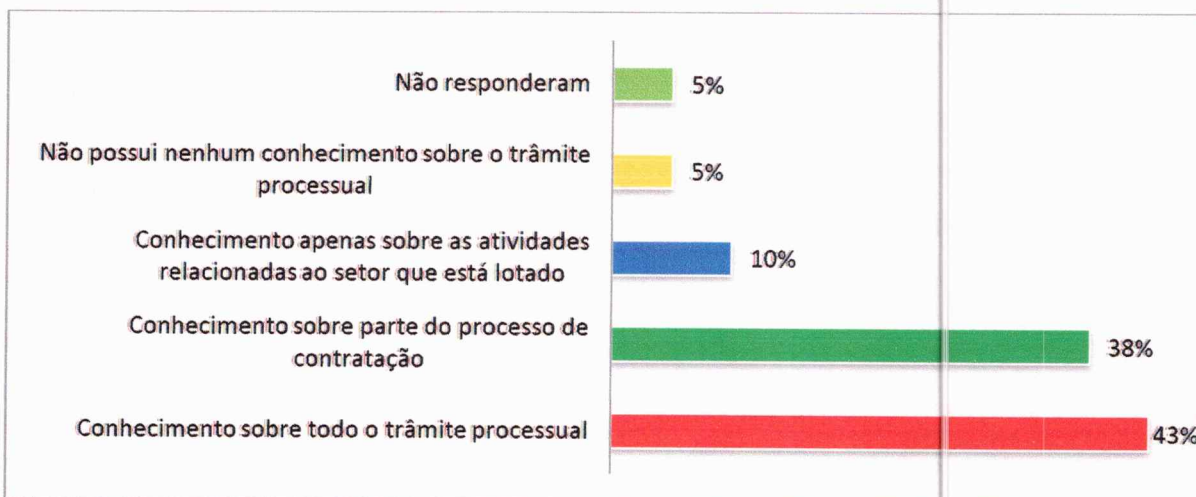


Gráfico 1: Conhecimento dos servidores sobre o processo de contratação de bens e serviços.

Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.

Nota-se que dentre os servidores, 43% afirmam conhecer todo o trâmite do processo de contratação de bens e serviços e que 38% tem ciência de, apenas, uma parte deste. Assim, verifica-se que a proximidade dos percentuais descritos

pode prejudicar o trabalho em equipe devido à falta de conhecimento sobre a atividade seguinte. Ou seja, a ciência de apenas uma parte do processo de contratação de bens e serviços do órgão implica na falta de empenho dos servidores em realizar o trabalho de tal modo que a tarefa seguinte não fique prejudicada ou não necessite de maiores esclarecimentos sobre a atividade anteriormente realizada. Tal condição pode indicar a ausência de comprometimento quanto à atividade adjacente.

Além disso, as percepções dos servidores quanto às dificuldades no andamento do procedimento administrativo podem ser visualizadas no gráfico 2 abaixo:

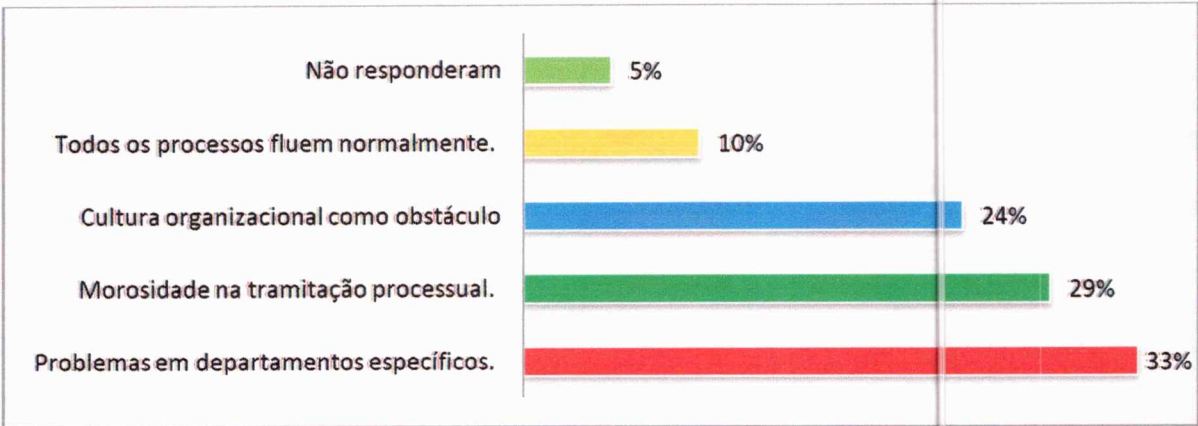


Gráfico 2: Percepção dos servidores quanto às dificuldades no andamento do procedimento administrativo.

Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

A partir do gráfico 2 acima, observa-se que os maiores problemas identificados no trâmite do processo de contratação estão relacionados a departamentos/ setores específicos. Porém, deve-se atentar também para o percentual de servidores que percebe a morosidade na tramitação processual como uma grande dificuldade do processo de contratação do Ministério público do Estado do Rio Grande do Norte. O percentual de 29% indicando tal fato, demonstra uma possível ausência de controle temporal eficaz sobre as atividades executadas durante o processo.

4.2.1.2 Gestores

Os gestores por sua vez apresentam um conhecimento mais específico e detalhado do processo de contratação de bens e serviços e suas dificuldades, porém as percepções entre ambas as categorias (operacional e gerencial), podem ser consideradas semelhantes.

Na entrevista, G3 apresenta sua concepção sobre as dificuldades como sendo devido ao ambiente externo à Instituição. Para ratificar tal informação, G3 declara que “a dependência de fatores externos à instituição é que, muitas vezes, prejudica o trabalho a ser feito”.

O gestor ainda relata que pelo fato do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte ter o dever de servir de exemplo aos outros órgãos públicos e organizações privadas por ser o responsável pela fiscalização dos mesmos quanto ao serviço prestado à sociedade, torna-se imperativo “o apego a todos os detalhes possíveis da legislação, que terminam por ditar tal processo como moroso”.

Além dos empecilhos citados, G2 constata que o procedimento de contratação adotado “não têm uma lógica estruturada ou um objetivo institucional estabelecido”. E ainda ressalva que “existe uma dificuldade no que diz respeito à ausência de planejamento, sistematização das aquisições e perda de prazos”.

Não obstante, G1, que afirma conhecer todo o processo, diz ainda que uma das limitações do procedimento “é a definição do que se pretende adquirir com a finalização do processo de compra”. A opinião de G1 demonstra a complexidade de manter o balanceamento entre a qualidade do produto ou serviço a ser contratado e o custo de suas aquisições.

Destarte, pode-se deduzir que quanto aos entraves descritos, parte deles estão sob a governabilidade do *Parquet* e, portanto, podem ser solucionados, ou pelo menos, minimizados com um pouco mais de vigor e ação dos indivíduos participantes do processo.

4.2.2 Conhecimento sobre a influência das atividades exercidas na instituição (CBS2).

A seguir será abordada a percepção que os gestores e servidores no que tange a relação entre as atividades que exercem e o impacto destas no serviço prestado à sociedade.

4.2.2.1 Servidores

Observou-se que o grupo técnico operacional, embora tenha uma visão generalista sobre a consciência da influência de suas tarefas na atividade fim do órgão, pelo fato de terem o conhecimento de que suas tarefas respaldam a ação dos procuradores e promotores, não foram verificadas respostas nos questionários que integrassem o trabalho exercido por eles com a atividade fim do *Parquet*. Isso pode sinalizar a falta de interesse dos mesmos com relação ao estudo realizado ou ainda a falta de comprometimento com o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte como instituição em si.

4.2.2.2 Gestores

Quanto aos gestores, observa-se um maior desenvolvimento do tema e tal avaliação é notória a partir do relato de G4 quando expõe que os benefícios obtidos em seu departamento, “como a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, juntamente com seu baixo custo, têm impacto direto na atuação do órgão perante a sociedade”. No entanto, G5 afirma que não só as atividades realizadas no setor, mas também os misteres³ de todos que fazem parte do processo de contratação, influenciam diretamente a atuação da instituição junto à sociedade.

A afirmação de G5 pode demonstrar que o gestor possui uma visão integrada de todo o processo de contratação de bens e serviços, bem como a importância da atuação efetiva de todos os participantes deste processo.

³ Mister: trabalho, incumbência ou tarefa.

Assim, G2, concordando com G5, esclarece que a execução das atividades e alcance dos objetivos de forma articulada é um dos elementos que não pode ser olvidado, mostrando que todos os setores, departamentos, centros de apoio e promotorias devem agir de forma integrada, além de serem interdependentes entre si.

4.3 SIMPLIFICAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (SP).

No início do desenvolvimento desta análise foram relatadas algumas dificuldades percebidas de todo o processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, neste item serão expostos os gargalos identificados no trâmite processual. Ressalta-se que os gargalos a seguir descritos, de certa forma, têm relação com os obstáculos acima descritos. Além disso, será analisado o controle existente sobre o procedimento administrativo e a receptividade dos dirigentes e servidores quanto à padronização das atividades.

4.3.1 Identificação de gargalos (SP1).

A apreciação da opinião dos gestores e servidores, quanto aos gargalos existentes no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, é muito oportuna para que se possa verificar a possibilidade de sugestões para minimização dos problemas enfrentados pelos setores ou departamentos identificados como gargalos institucionais.

4.3.1.1 Servidores

Na pesquisa junto aos servidores, encontrou-se um equilíbrio quanto à menção da Coordenadoria de Assessoria Jurídica e do Departamento de Material e Patrimônio como sendo os grandes gargalos do processo de contratação, como pode ser visualizado no gráfico 3 a seguir. No entanto, uma grande parcela dos

respondentes não fez sequer alusão sobre qualquer departamento ou setor, o que pode inferir na falta de conhecimento do processo de contratação de bens e serviço como sinalizado acima. Além disso, o alto percentual de não respondentes pode indicar também a falta de interesse dos mesmos no que tange a resolução de problemas institucionais ou à ausência de percepção dos mesmos.

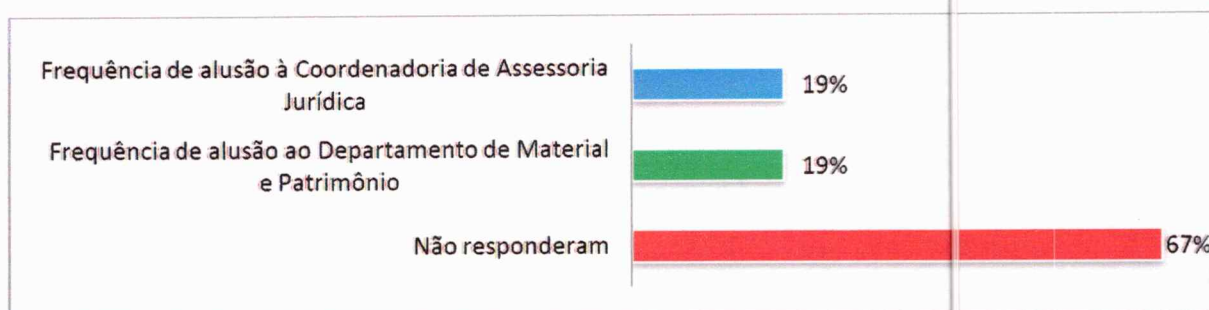


Gráfico 3: Identificação de gargalos pelos servidores
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Quanto ao Departamento de Material e Patrimônio, os respondentes explicitaram a desmotivação das empresas no envio dos orçamentos necessários para abertura do procedimento administrativo e a dificuldade na elaboração do Termo de Referência, no que tange ao balanceamento custo/benefício, como sendo as duas maiores dificuldades deste. É conveniente esclarecer que o Termo de Referência que se faz menção contém todas as especificações técnicas do produto ou realização do serviço que se pretende contratar. Em relação à Coordenadoria de Assessoria Jurídica não foram contempladas especificidades para as observâncias das dificuldades.

Ademais, o grupo técnico operacional também identificou alguns temas institucionais que dificultam o andamento da contratação. Uma das questões citadas foi a banalização de urgências de contratação, o que pode insinuar uma falta de planejamento, no que tange à inexistência de uma programação de cursos, congressos e projeção de necessidades. Além disso, apontou-se a falta de conhecimento das atividades subsequentes dos setores e departamentos como fatores que acarretam muitos erros na instrução processual. Isso porque, percebe-se a ausência de uma concepção de trabalho institucional, ou seja, falta uma visão mais ampla para se trabalhar os objetivos organizacionais e não apenas focar nas metas setoriais. Vale ressaltar, que de acordo como os próprios servidores, alguns desses erros já estão incutidos nas tarefas diárias dos departamentos e setores.

4.3.1.2 Gestores

Embora os gestores confirmem os gargalos apontados pelos servidores, na concepção destes há ainda mais dois departamentos nos quais os procedimentos administrativos encontram obstáculos, podendo-se visualizar o gráfico abaixo:

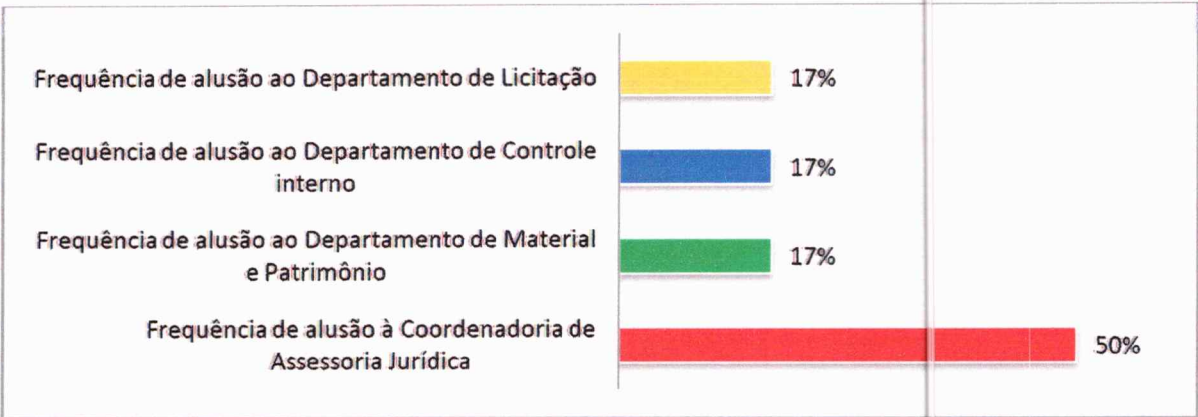


Gráfico 4: Gargalos identificados pelos gestores
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Dentre os empecilhos destacados por G4 e G5, para Coordenadoria de Assessoria Jurídica é a falta de assessores na unidade e a grande demanda pela qual o setor é responsável. No entanto, G3 afirma que para amenizar a falta de recursos humanos, uma lei que destina mais dois assessores à Coordenadoria já foi aprovada, porém “até agora não se conseguiu viabilizar financeiramente junto ao Poder Executivo”. Identifica-se então o primeiro problema fora da governabilidade do órgão, pois depende do ambiente externo ao mesmo.

Os líderes concordam com os servidores que a falta de um planejamento anual para realização das contratações acarreta grande prejuízo aos recursos temporais e humanos da instituição, pois acabam sendo utilizados de forma ineficaz.

4.3.2 Percepção sobre controle e padronização das atividades exercidas (SP2).

Além do conhecimento dos integrantes do órgão sobre o processo de contratação e a percepção destes sobre a influência de suas tarefas na atividade fim do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, é necessário identificar a opinião destes acerca da padronização de documentos e fluxos. Ademais, a visão

dos gestores e servidores sobre as formas de controle que possivelmente possam ser implantadas é imprescindível. Isso porque o software piloto sugerido atuará também como regulador do processo de contratação.

4.3.2.1 Servidores

Através dos questionários obteve-se um dado interessante no que diz respeito à existência de algum tipo de controle sobre os processos que se encontram nos setores ou departamentos para realização de alguma tarefa. Aproximadamente 67% dos respondentes afirmaram que esse controle existe, podendo este dado ser visualizado na tabela 7. No entanto, verificou-se que esse acompanhamento restringe-se a localização física do processo, além de ser alimentado de forma manual e individual, como foi destacado pelo grupo em questões abertas relativas ao tema.

Tal fato incita uma potencial má utilização temporal e humana das unidades administrativas, pois esse tipo de informação pode ser encontrada no banco de dados do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, sendo acessada a partir do Protocolo NET. Assim, pode-se inferir que não há nenhum tipo de controle eficiente e eficaz que gere informações necessárias para a gestão dos processos de contratação. Há apenas um sistema de acompanhamento de tramitação e que não propicia o gerenciamento de prazos e fluxos.

EXISTÊNCIA DE CONTROLE NO DEPARTAMENTO QUE ESTÁ LOTADO, COM RELAÇÃO AOS PROCESSOS QUE NESTE SE ENCONTRAM PARA REALIZAÇÃO DE ALGUMA TAREFA	SIM	67%
	NÃO	5%
	EM PARTE	24%
	NÃO RESPONDERAM	5%
EXISTÊNCIA DE PADRÃO PRÉ-ESTABELECIDO PARA A ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS	UTILIZAÇÃO DE PADRÃO INSTITUCIONAL	33%
	UTILIZAÇÃO DE PADRÃO DEFINIDO PELO PRÓPRIO EXECUTOR OU SEUS ANTECESSORES	19%
	UTILIZAÇÃO DE PADRÃO ESTIPULADO PELO PRÓPRIO SETOR OU DEPARTAMENTO	38%
	NÃO UTILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS PADRÃO	5%
	NÃO RESPONDERAM	5%

Tabela 5: Existência de controle e padronização de tarefas (servidores)
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Com relação à padronização de documentos, pode-se dizer que os dados obtidos e evidenciados na tabela 7 acima, possivelmente refletem a falta de interesse e empenho da própria instituição quanto à aplicação de documentos padrões no processo. A utilização de documentos padrão acarreta maior agilidade de atuação e transparência de informações sobre os procedimentos administrativos.

Um fenômeno relevante é ausência de um consenso acerca da existência ou não de padronização. Isso porque, embora 38% dos servidores declarem que os documentos utilizados no procedimento administrativo voltado à contratação de bens e serviços, sejam padronizados pelo departamento em que trabalham, há também um número considerável de servidores que afirmam que os documentos usados por eles são uniformizados pela instituição. Esse alto percentual remete, novamente, à ausência de um direcionamento institucional, embora 33% dos respondentes demonstrem que estão atentos para a melhoria e agilidade do processo, utilizando documentos já padronizados pelo órgão.

Além disso, há ainda, respondentes que alegam que a definição do padrão a ser seguido foi determinado por eles ou por seus antecessores. Isso pode evidenciar a inexistência de uma integração destes departamentos ou servidores ao processo de contratação de bens e serviços, estando estes apenas como executores de tarefas e não como participantes deste processo .

4.3.2.2 Gestores

Quanto aos entrevistados, no que se refere a percepção sobre controle e padronização das atividades exercidas, G3 afirma que devido a falta de padronização na solicitação de contratação de serviços de alguns setores ou departamentos, há certa dificuldade de análise desses pedidos. No entanto, G4 relata que “a utilização do Memorando Eletrônico trouxe grandes benefícios à comunicação interna e tramitação de processos e ofícios”, embora identifique ainda tramitações desnecessárias pela carência de um fluxo processual padrão.

4.3.3 Adequação e receptividade à mudanças (SP3).

Neste item será analisada a perspectiva de dirigentes e servidores quanto à realização de mudanças tanto nas tarefas que exercem quanto nas atividades institucionais. É através desse diagnóstico que será possível determinar as dificuldades e o tipo de abordagem que deverá ser utilizada na implementação das sugestões deste estudo.

4.3.3.1 Servidores

Um elemento conveniente é o fato de que 90% dos servidores posicionam-se de forma neutra em relação às mudanças que possam ser realizadas nas suas tarefas. Ressalta-se que a visão destes quanto aos gestores do órgão também pode ser considerada favorável, pois 67% afirmam que seus superiores diretos às vezes aceitam as sugestões de modificações dadas por eles. Esses dados foram extraídos da seguinte tabela:

OPINIÃO SOBRE MUDANÇAS CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES, OU SEJA, MUDANÇAS NOS PILARES DA ORGANIZAÇÃO E FORMA DE REALIZAÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES	TODA A MUDANÇA TRAZ BENEFÍCIOS	10%
	ALGUMAS MUDANÇAS TRAZEM BENEFÍCIOS, OUTRAS NÃO	90%
	É MUITO DIFÍCIL UMA MUDANÇA TRAZER ALGUM BENEFÍCIO	0%
	NENHUMA MUDANÇA TRAZ BENEFÍCIO	0%
A PADRONIZAÇÃO INSTITUCIONAL DOS DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS FACILITARIA O ANDAMENTO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO	SIM	90%
	NÃO	5%
	NÃO RESPONDERAM	5%
ACEITAÇÃO DE SUGESTÕES ACERCA DE MUDANÇAS NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES OU ROTINA DO SEU SETOR PELO SUPERIOR DIRETO	SIM, SEMPRE	19%
	ÁS VEZES	67%
	NÃO	5%
	NÃO RESPONDERAM	10%
EXISTÊNCIA DE COBRANÇA POR PARTE DOS GESTORES QUANTO A PROCESSOS QUE DEPENDEM DO SEU SETOR PARA PROSSEGUIMENTO	SIM, SEMPRE	52%
	SIM, EM ALGUNS CASOS	33%
	NÃO	0%
	NÃO RESPONDERAM	14%

Tabela 6: Percepção dos servidores relativa à mudanças
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Além disso, os mesmos 90% acreditam que, com a padronização institucional de documentos e procedimentos, o andamento do processo de contratação seria facilitado. Isso porque a identificação de informações e a facilidade de preenchimento dos documentos padrões promoveriam uma maior agilidade dentro dos setores e departamentos.

Um trabalho eficaz acarretará a diminuição do indicador encontrado de 52% referente à necessidade de cobrança por parte dos superiores diretos quanto aos afazeres que dependem do seu setor para prosseguimento do procedimento administrativo. É conveniente ressaltar que a efetivação de um sistema de controle que gere as informações necessárias para os gestores do órgão também se faz imprescindível.

4.3.3.2 Gestores

Atenta-se na tabela 9 que a receptividade dos gestores à mudanças, mantém-se neutra, apontando que 67% destes consideram que algumas mudanças trazem benefícios, outras não.

QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE MUDANÇAS CULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES, OU SEJA, MUDANÇAS NOS PILARES DA ORGANIZAÇÃO E SUA FORMA DE REALIZAÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES?	TODA A MUDANÇA TRAZ BENEFÍCIOS.	33%
	ALGUMAS MUDANÇAS TRAZEM BENEFÍCIOS, OUTRAS NÃO.	67%
	É MUITO DIFÍCIL UMA MUDANÇA TRAZER ALGUM BENEFÍCIO.	0%
	NENHUMA MUDANÇA TRAZ BENEFÍCIO.	0%
VOCÊ ACHA QUE A PADRONIZAÇÃO INSTITUCIONAL DOS DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS FACILITARIA O ANDAMENTO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO?	SIM	83%
	NÃO	0%
	NÃO RESPONDERAM	17%

Tabela 7: Percepção dos gestores relativa à mudanças
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Quanto as modificações referentes à implantação de documentos padrões e maior controle no trâmite processual, embora G1 considere que “um controle muito rígido, no que tange à padronização de documentos e fluxos processuais, pode interferir diretamente na qualidade da atividade realizada”, G2 considera que “a padronização é determinante”, justificando que “um maior controle dos processos iria otimizá-los consideravelmente”.

Ao anuir com G2, G3 ainda afiança que “o controle no andamento deste processo é primordial para que este trâmite ocorra de maneira bem mais célere, sem assoberbar um ou outro setor específico”. Destaca-se que G4 e G5 opinam da mesma forma que G2 e G3 quanto à instituição de documentos e procedimentos modelos.

Esses dados deixam explícito que G1 é o único gestor que possui uma posição contrária ao maior controle e implantação de padrões, sinalizando que, embora a maior parte dos gestores concorde que a padronização trará maiores benefícios ao órgão, a unificação dos documentos e implementação de uma forma mais rigorosa de acompanhamento poderão encontrar algumas dificuldades de serem colocados em prática.

4.3.4 Tempo médio de contratação de bens e serviços

Tomando como base o calculo de amostragem, descrito no item 3.3 deste estudo, transcreve-se novamente os seguintes resultados:

	2008.1	2008.2	2009.1
Quantidade de processos abertos no período	2383	2868	2185
Quantidade de processos abertos para contratação de bens e serviços	182	187	95
Quantidade de Pregões realizados	21	31	26
Número de procedimentos administrativos a serem analisados	14	21	17
Porcentagem em relação ao total de procedimento realizados do tipo pregão	66%	67%	65%

Tabela 8: Números processuais e Procedimentos Administrativos para Análise

Fonte: Dados secundários do Ministério público do Estado do Rio Grande do Norte – jul/ago 2009

Assim, baseando-se no número de procedimentos administrativos necessários para o levantamento, através de média aritmética, do tempo médio do ciclo de um processo para a contratação de um bem ou serviço, obteve-se os seguintes resultados:

	2008.1	2008.2	2009.1
Prazo médio de contratação (dias)	136	142	148

Tabela 9: Prazo médio de contratação

Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Após análise é conveniente ressaltar que, embora o número de procedimentos administrativos do tipo pregão tenha diminuído de 2008.2 para 2009.1 em, aproximadamente, 16%, o tempo médio de contratação aumentou em 4%.

No entanto, nota-se que houve uma expressiva diminuição na abertura de procedimentos administrativos com a finalidade de adquirir um produto ou prestação de serviços quando comparado os mesmos períodos de 2008 e 2009. A diminuição de 49% na abertura deste tipo de procedimento no primeiro semestre desses dois anos pode estar atrelada ao aprimoramento da habilidade dos gestores da instituição em planejar a contratação de bens e serviços necessários para o funcionamento do *Parquet*. Porém, salienta-se que há uma necessidade de aprofundamento maior para a comprovação desta análise.

Ademais, com relação ao período acima analisado pode-se evidenciar ainda que, embora o número de pregões realizados tenha aumentado em 21% de um ano para o outro, o tempo médio de contratação desses períodos aumentou apenas 4%. É interessante observar que, a relação entre os primeiros semestres do ano de 2008 e 2009 é positiva, indicando um aumento insignificante na quantidade de dias necessários para a contratação de um bem ou serviço. No entanto, a relação do segundo semestre de 2008 com o primeiro semestre de 2009, torna-se negativa devido à diminuição do número de pregões realizados e o aumento do período para a concretização do processo.

Tal análise sinaliza que, a maior capacidade de atuação, no que tange as atividades operacionais se concentra no segundo semestre de cada ano. Essa correlação pode indicar que o melhor período para a implantação de modificações nas atividades realizadas e na estrutura de gerenciamento do órgão deve ser feita após a metade do ano.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da pesquisa realizada, identifica-se inúmeros pontos de melhoria a serem destacados. Neste tópico, serão elencadas e discutidas propostas para tornar o processo de contratação do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte mais eficiente e eficaz para que o órgão possa oferecer um serviço mais célere e de qualidade à sociedade.

Primeiramente, com relação ao perfil dos gestores e servidores envolvidos no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, é notável que o nível de escolaridade encontrado no *Parquet* é extremamente alto com relação à escolaridade exigida, conforme os dados apresentados no capítulo referente à descrição e análise dos mesmos. Esta informação sinaliza que as pessoas que influenciam o processo de contratação de bens e serviços possuem maior capacidade crítica e de análise no que diz respeito a quaisquer mudanças a serem implantadas, bem como na resolução de problemas no decorrer do mesmo.

Quanto ao conhecimento do processo de contratação como um todo, nota-se que embora grande percentual de gestores e servidores tenham afirmado conhecerem todo o trâmite processual, um percentual também considerável admite conhecer apenas uma parte do processo. Tal fato, pode sinalizar uma falta de comprometimento com as atividades subsequentes a qual estão exercendo. Isso pode se tornar um problema na medida em que a integração de departamentos e setores é imprescindível para o alcance de resultados relevantes para a instituição.

No que tange aos gargalos e dificuldades identificadas dos departamentos e setores, pode-se inferir que as soluções destas estão parcialmente sob a governabilidade do órgão.

Nota-se que o problema levantado na pesquisa, com relação a dificuldade do Departamento de Material e Patrimônio obter os orçamentos necessários para inicialização do procedimento administrativo pode ser extremamente minimizado com a elaboração de um cadastro de fornecedores. Ressalta-se porém, que o cadastro de fornecedores não consiste apenas na construção de um banco de dados contendo inúmeros nomes de pessoa jurídica, sua localização e ramo atuante.

É necessária a realização de um estudo minucioso para a efetivação de toda uma estrutura de compras, que não se limita apenas ao departamento responsável pela realização da compra, mas envolve todos os setores e departamentos que fazem parte do processo de contratação de bens e serviços.

Algumas instituições públicas já realizam este trabalho, possuindo um canal de comunicação específico para os fornecedores da instituição onde há espaço para cadastramento, disponibilização de normas e requisitos de contratação do órgão, e serviços de apoio ao fornecedor no qual estes podem acompanhar os procedimentos dos quais fazem parte e consultar o pagamento de suas faturas. Ademais, torna-se imprescindível a realização de um programa de conscientização e desmistificação do processo de compras do Ministério Público do Rio Grande do Norte junto às empresas locais, pois muitas têm uma percepção errônea do mesmo.

A implementação deste tipo de programa no órgão possibilitará uma sensível redução no custo dos materiais e serviços adquiridos, além de uma maior diversificação e especificação de fornecedores.

Quanto à corriqueira classificação dos procedimentos administrativos como processos de urgência, sugere-se a elaboração de um plano anual de contratação, pois percebe-se que tal classificação surge a partir da aproximação do vencimento dos prazos de contratos e períodos de cursos e palestras.

A implantação de um plano anual de contratação de bens e serviços requer o levantamento de informações relativas aos contratos vigentes e as necessidades de contratação já identificadas, e a elaboração de um banco de dados. É imprescindível que, primeiramente, sejam elencados os contratos vigentes da instituição, bem como seus períodos de vigência e respectivos objetos contratuais.

No caso da instituição pesquisada esses dados poderão ser colhidos a partir de um software que integrará as informações do Departamento Financeiro e do Setor de Contratos e Convênios, possibilitando a emissão de relatórios referentes aos contratos ainda em vigor e suas respectivas validades. Ressalta-se que este software encontra-se em fase de implantação e poderá ser utilizado em poucos meses.

A partir desses dados deverá ser realizada a distinção de contratações que possuem demandas continuada e contratações esporádicas. No caso do *Parquet*, o plano ainda deverá ser dividido em quatro partes distintas: material de

expediente, material permanente, informática e engenharia.

A planilha de contratações deverá ser elaborada pelo setor ou departamento responsável pelo atendimento das necessidades do órgão, além destes serem encarregados pelo acompanhamento de todo o processo. Esta planilha poderá seguir o seguinte modelo:

SETOR/DEPARTAMENTO:						
Número do contrato vigente	Objeto contratual	Término da vigência	Existência de Aditivo Contratual	Data Limite para início do processo	Número do processo originado	Necessidade de Aditivo para contrato vigente

Tabela 10: Modelo de Plano de Contratação Anual

Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

Para dar mais celeridade ao processo de contratação esses Planos de Contratação de Bens e Serviços, deverão passar pela Secretaria Geral para aprovação prévia, não sendo necessária, no trâmite inicial do procedimento administrativo, a autorização da mesma novamente. Faz-se uma ressalva no caso de o novo valor orçado para o bem ou serviço ser superior a 25% da contratação anterior, neste caso o processo de contratação para tal necessitará de permissão da Secretaria Geral para prosseguimento.

Ademais, as solicitações de contratação não constantes no Plano Anual de Contratação de Bens e Serviços deverão, obrigatoriamente, ser autorizadas pela Secretaria Geral antecipadamente ao início ao processo. Ressalta-se que tal autorização deverá ser mediante apresentação de justificativa plausível para a omissão da demanda no planejamento.

Assim, além de tornar o trâmite processual mais célere, o Plano Anual de Contratação de Bens e Serviços auxiliará na elaboração da Proposta Orçamentária do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte que deve ser apresentado anualmente na Assembléia Legislativa .

Verificou-se também que o *Parquet* não possui um fluxo padrão do trâmite processual, o que acarreta, muitas vezes, no encaminhamento desnecessário e errôneo a departamentos e setores. Para minimizar este embaraço foi realizado um estudo com base na Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas

gerais sobre licitações e contratos administrativos, como descrito na introdução deste estudo. Ademais, foi indispensável à realização de reuniões informais para melhor entendimento acerca das peculiaridades do órgão e de reuniões formais junto aos setores e departamentos envolvidos no processo de contratação para determinação de prazos fixos para a concretização das atividades inerentes ao processo.

Destarte, evidencia-se que embora o estudo tenha foco no processo de contratação do tipo pregão, elaborou-se o seguinte fluxograma, contemplando todas as modalidades de contratação existentes. Ressalta-se, ainda, que o fluxograma abaixo pode ser melhor visualizado no apêndice C.

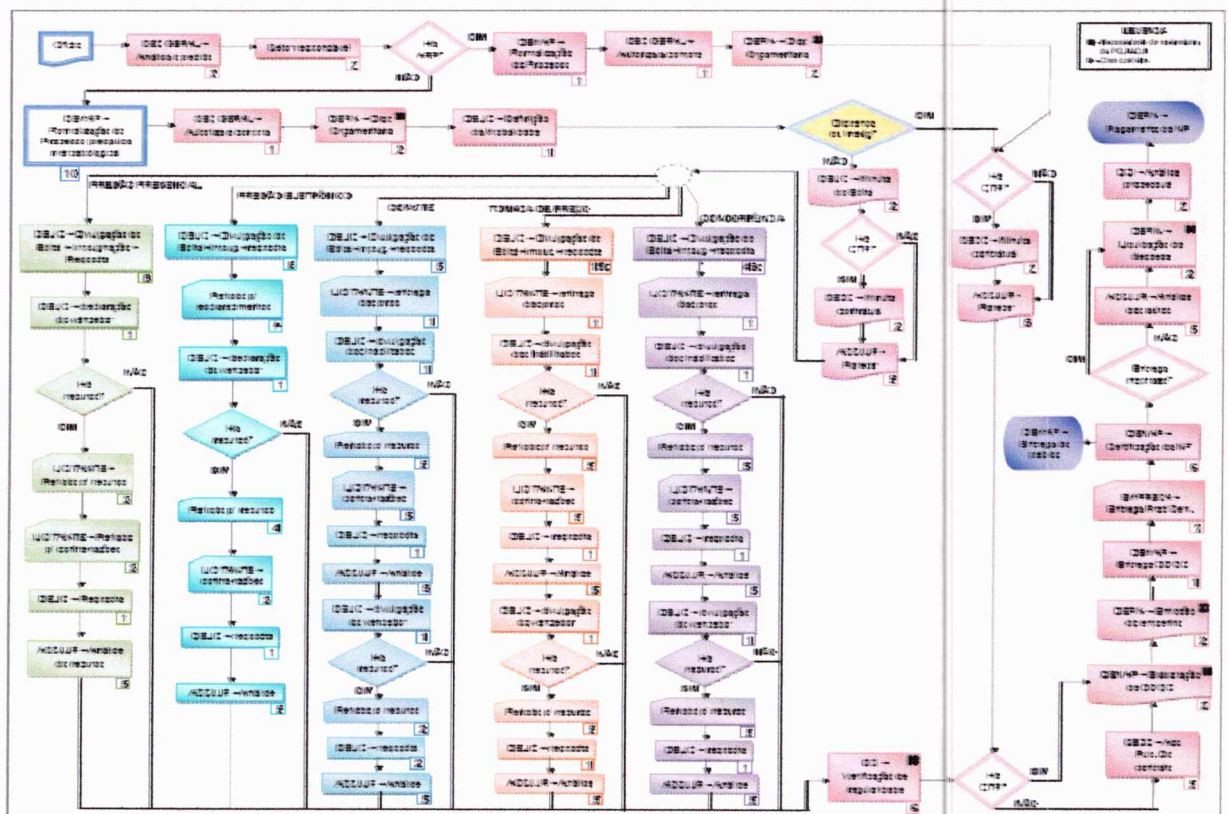


Figura 7: Fluxograma Padrão do Processo de Contratação de bens e serviços
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009

O fluxograma padrão servirá de base para a elaboração de um software de acompanhamento e controle dos procedimentos administrativos relacionados à contratação de bens e serviços. Além disso, este estabelece o prazo de contratação máximo, para a modalidade de pregão presencial, de 80 dias úteis, sem ser considerado o período relativo à entrega do material pela empresa, no caso de aquisição de bens. Ou seja, o ciclo completo do processo de contratação de um serviço, desde a chegada do ofício identificando a demanda, até o pagamento da

nota fiscal relativa ao este, será realizado por volta de 4 meses.

Considerando que o prazo mediano de entrega de material é de 10 dias, tomando como base os prazos mínimos (imediato) e máximos (20 dias corridos), o ciclo médio de contratação de bens não deverá extrapolar em demasiado o prazo de 4 meses e 10 dias.

Assim, após a implementação do software de gerenciamento de projetos que poderá ser elaborado pelo Setor de Informática, haverá uma tendência de redução de 12,16% no prazo de concretização de uma contratação de bem ou serviço, ou seja, a redução será de aproximadamente 20 dias.

Além disso, a necessidade de um estudo para a padronização de documentos é iminente e necessária. Essa uniformização quanto a informações e documentos que fazem parte do processo de contratação bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte é imprescindível para uma tramitação mais eficaz. Devido à ausência de um padrão institucional, muitas vezes torna-se trabalhosa a identificação da informação necessária, além do retrabalho perante documentos errôneos e desnecessários.

Para a definição de documentos padrões é necessário um estudo detalhado junto aos setores e departamentos pelo qual perpassa o procedimento administrativo. No entanto, essa pesquisa traz uma contribuição para o futuro estudo, pois identificou e convencionou junto aos gestores destes departamentos o fluxo padrão de tramitação processual do órgão. Além disso, pôde-se identificar algumas necessidades gerais e documentais, que de acordo com a legislação, devem estar presentes no mesmo.

No que diz respeito à gestão mais eficaz do processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, propõe-se a elaboração de um software piloto que atribuirá ao processo de contratação de bens e serviços maior controle e celeridade, além de gerar informações para os dirigentes da instituição quanto ao trâmite, prazo e qualquer eventual dificuldade passada durante seu andamento.

O software deverá utilizar o fluxo padrão de tramitação do processo de contratação de bens e serviços, desenvolvido nesta pesquisa, bem como os prazos estabelecidos junto aos setores. Este software irá possibilitar uma administração ampla e complexa do procedimento administrativo, admitindo que cada demanda surgida será analisada com base nos princípios do gerenciamento de projetos

explicitados no referencial teórico.

Ademais, este programa deverá possuir alguns dados imprescindíveis para sua eficiência, dentre eles:

- a) Data de entrada (automática) do ofício ou processo contendo a solicitação de contratação;
- b) Campo diferenciador entre solicitações da capital e interior do estado;
- c) Nome da unidade solicitante, a qual deverá ser escolhida dentre um listagem pré-definida para que se possa facilitar a emissão de relatórios futuros;
- d) Objeto do produto ou serviço a ser solicitado, os quais serão listados de acordo com os materiais e serviços contratados pelo órgão;
- e) Quantidade de material
- f) Campo observação, que servirá para esclarecer atrasos dos prazos padrão

Além do cadastro de ofícios e processos, o software também deverá disponibilizar o cadastramento de ordens de compra e serviço emitidas pelo Departamento de Material e Patrimônio, para que assim o demandante do serviço acompanhe sua resolução para a requisição de entrega do material ou prestação de serviço. Para esse cadastro deverão ser exigidas as seguintes informações:

- a) Número da Ordem de Serviço ou Ordem de Compra;
- b) Nome da Empresa
- c) Data de entrega na ordem de compra/serviço na empresa;
- d) Prazo definido para entrega do material;
- e) Objeto da ordem de compra/serviço;
- f) Data de entrega do material: esta data deverá ser calculada automaticamente através da soma entre a data de entrega na empresa e o prazo para entrega do material. É através desta data comparada com a data atual que será definida a situação de atraso ou não.

O software deverá disponibilizar diversos relatórios aos dirigentes do Parquet, dentre eles:

- Relatório de situação dos procedimentos administrativos (atrasados, em atenção, dentro do prazo), que possibilitará um maior monitoramento das atividades realizadas por cada setor ou departamento;

- Relatório contendo os ofícios atendidos, separados entre capital e interior, que será muito útil na avaliação do gestor sobre as necessidades de cada região;
- Relatório dos procedimentos administrativos por departamento, que possibilitará a avaliação da quantidade de trabalho desenvolvido paralelamente por cada setor ou departamento;
- Tempo médio de atendimento dos ofícios, possibilitando uma análise da eficácia no atendimento das demandas geradas dentro da própria instituição;
- Relatório de ofícios/demandas em aberto, permitirá aos dirigentes o acompanhamento e ciência da quantidade de solicitações e suas estimativas de atendimento ;
- Relatório de atraso na entrega do material, possibilitando a aplicação das sanções administrativas cabíveis.

Ademais, o programa poderá viabilizar a mensuração do desempenho de cada setor ou departamento envolvido no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Após as propostas acima, é conveniente destacar que mais da metade dos gestores e quase a totalidade dos servidores possuem uma posição neutra no que diz respeito à receptividade à mudanças. Tal fato sinaliza a propensão positiva para a realização de modificações benéficas à instituição. Além disso, havendo essa predisposição para a mutabilidade de rotinas facilita-se a implantação de sugestões que visem o melhoramento e o crescimento institucional.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Cecília Vescovi. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 3, p. 104-132, set/dez. 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil – 1934**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm>. Acesso em: 03 mar 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 03 mar 2009.

CAMAROTTO, João Alberto. **Projeto do trabalho: métodos, tempos, modelos, posto de trabalho. (notas de aula)**. Disponível em: <http://www.simucad.dep.ufscar.br/proj_trabalho/Apostila-Tempos%20e%20Metodos-2007.pdf>. Acesso em: 10 maio 2009.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas : UNICAMP, 2007 - Edição Revisada. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/gestão_por_processos/gestão_processos.html>. Acesso em: 10 maio 2009.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. **Administração pública: modernização, qualidade e inovação**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. 429 p.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, maio/jun. 2007.

CUNHA, C. J. C. A.; PISTÓIA, L. C.; VILLELA, C. S. S.; EVANGELISTA, S. M. S. **Redesenho de processos em empresas públicas: o caso da fundação de ciência e tecnologia do Estado de Santa Catarina (FUNCITEC)**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1997_T5118.PDF>. Acesso em: 11 maio 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 589p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 210p.

FERREIRA, Emerson. **Metodologia para análise e solução de problemas: método de solução de problemas**. Bahia: 2008. 86 slides: color, acompanha texto.

FIGUEIREDO, Francisco Constant de; FIGUEIREDO, Hélio Carlos Maciel.

Dominando o gerenciamento de projetos com o MS Project 2003. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

FONSECA, Augusto V. M.; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** XXVI ENEGE: Fortaleza, 2006.

FRANCO, Luiz Sérgio. **Racionalização construtiva, inovação tecnológica e pesquisas.** In: Curso de Formação em Mutirão EPUSP, São Paulo, 1996.

FREITAS, Henrique M. R. **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para apoio à decisão.** Porto Alegre: Ortiz, 1993. 351 p.

FREITAS, Henrique M. R.; KLADIS, Constantin M. **O processo decisório: modelos e dificuldades.** Rio de Janeiro: Revista Decidir, ano II, n. 08, março 1995, p. 30-34.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração pública.** 11 ed. Brasília: Vestcon, 2003. 559p.

HUCZOK, Romeu. **O processo decisório e o sistema eletivo numa Instituição pública de ensino superior: o caso do centro federal de educação tecnológica do Paraná, no período 1975 a 2000.** Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de pós-graduação em engenharia de produção: Florianópolis, 2002.

KERZNER, Haroldo. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824 p.

LOPES, M. T. R.; CAMAROTTO, J. A.; COSTA, M. A. B; MENEGON, N.L.; KERNBINCLER, T. S. **Uma abordagem para o estudo de tempos considerando paradas técnicas e organizacionais: um estudo de caso.** XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 281p.

MENDES, E. C. C. S. **A gestão em unidades de educação infantil: um estudo de caso.** Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Coletânea de normas: Ministério Público do Rio Grande do Norte.** Natal, 2007. 625.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Origem do Ministério Público no mundo.** Disponível em: <<http://www.prse.mpf.gov.br/institucional/historia/index.php>>. Acesso em: 02 mar 2009.

MORITZ, Gilberto O.; PEREIRA, Maurício F. **Processo decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 168p.

NOGUEIRA, Antônio Adias. **TRP – Técnicas de racionalização de processos.** Disponível em: < http://novosolhos.com.br/site/arq_material/9438_10280.pdf>. Acesso em: 12 jun 2009.

PACHECO, A. P. R.; SALLES, B. W.; GARCIA, M. A.; POSSAMAÍ, O. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Disponível em :< <http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>>. Acesso em: 29 abr 2009.

QUADE, E. S. **Analysis for public decisions.** USA: North Holland, 1989. 409p.

RAYNAL, Serge. **A gestão por projecto.** Lisboa: Instituto Piaget, 2000. 290p.
RIO GRANDE DO NORTE. Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Missão.** Disponível em: <<http://www.mp.rn.gov.br>>. Acesso em: 03 mar 2009.

RODRIGUES, Marcos Thadeu. **Gestão de Projetos - Abordagem Conceitual.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/gestao_de_projetos_abordagem_conceitual/22772/>. Acesso em: 31 mar 2009.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público: Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes.** Natal: SEARH/RN, 2008. 146 p.

SOUZA, Roberto; ABIKO, Alex. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Disponível em:< <http://publicacoes.pcc.usp.br/PDF/btpcc190.pdf>>. Acesso em: 29 abr 2009.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998. 438p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.** Revista FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

ZAPELINI, Marcelo B.; ZAPELINI, Silvia M. K. C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração.** Disponível em: < http://www.faculdadesenergia.com.br/arquivos/manual_metodologia.pdf >. Acesso em: 19 maio 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário

Este questionário faz parte de um estudo a ser realizado por Juliana Perez Ruggiro Jacobini, orientada pela professora Karina de Oliveira Costa Bezerra, Msc. Tal pesquisa tem como objetivo verificar até que ponto a implementação da gestão por resultados no processo de contratação de bens e serviços do MP/RN auxilia o aprimoramento do mesmo.

Os dados obtidos serão utilizados estritamente para o trabalho acadêmico, não sendo necessário, por tanto, a sua identificação em nenhum momento da pesquisa.

DADOS INFORMATIVOS		
Sexo:	☐ feminino	☐ masculino
Faixa Etária (anos):	☐ 18 a 25	☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ acima de 55
Estado civil:	☐ solteiro	☐ casado ☐ separado judicialmente ☐ outro
Escolaridade:	☐ Médio completo	☐ Superior completo ☐ Superior incompleto ☐ Pós graduação
Tempo de serviço público (anos):	☐ menos de 1 ☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ mais de 10	
Tempo de serviço no MP/RN (anos):	☐ menos de 1 ☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ mais de 10	
Cargo que exerce:	☐ Gerencial ☐ Técnico/Operacional	
Tempo na mesma atividade no MP/RN (anos):	☐ menos de 1 ☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ mais de 10	
Já realizou algum treinamento sobre como executar/desenvolver sua atividade?	☐ Sim ☐ Não	
Como aprendeu suas atividades?	☐ Através de treinamento. ☐ Com a ajuda de seus superiores ou colegas de trabalho. ☐ Na execução em si das atividades.	
Qual a sua opinião sobre mudanças culturais nas organizações, ou seja, mudanças nos pilares da organização e sua forma de realização das suas atividades?	☐ Toda a mudança traz benefícios. ☐ É muito difícil uma mudança trazer algum benefício. ☐ Algumas mudanças trazem benefícios, outras não. ☐ Nenhuma mudança traz benefício.	

Seu superior direto aceita suas sugestões acerca de mudanças na realização das atividades ou rotina do seu setor?	() Sim, sempre. () Às vezes. () Não.
---	---

DADOS AVALIATIVOS	
Você conhece todo o trâmite de um procedimento administrativo de contratação de bens e serviços?	() Sim, conheço todo o trâmite. () Conheço apenas as atividades relacionadas ao setor que estou lotado. () Sim, conheço uma parte do processo. () Não conheço.
Você acha que há alguma dificuldade no andamento do processo de contratação na sua organização?	() Sim, por causa de problemas em departamentos específicos. () Sim, por causa da morosidade na tramitação processual. () Sim, por causa da cultura da organização. () Não, todos os processos fluem normalmente.
Quais as dificuldades seu departamento encontra para dar andamento nos processos de contratação?	
Há algum controle no seu departamento com relação aos processos que se encontram nele para realização de alguma tarefa?	() Sim. () Não. () Em parte.
Se sim, que tipo de controle é feito?	
Os documentos dos quais se utiliza obedecem a algum padrão pré-estabelecido?	() Sim, padronizados pela instituição. () Sim, padronizados pelo meu departamento. () Sim, padronizados por mim ou meus antecessores. () Não, não há padronização.

Há alguma cobrança por parte dos seus superiores quanto a processos que dependem do seu setor para prosseguimento?	() Sim, sempre.	() Sim, em alguns casos.	() Não.
Em sua opinião, há alguma etapa do processo de contratação que poderia ser retirada do mesmo por ser desnecessária? Se sim, qual?			

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO		
Você acha que a padronização institucional dos documentos e procedimentos facilitaria o andamento do processo de contratação?	() Sim.	() Não.
Se fosse reestruturar todo o processo de contratação, o que sugeriria? Quais as atividades permaneceriam no ciclo do procedimento e quais extinguiriam?		
Você já identificou algum gargalo na instituição, no que diz respeito ao processo de contratação?	() Sim. Qual?	
	() Não.	

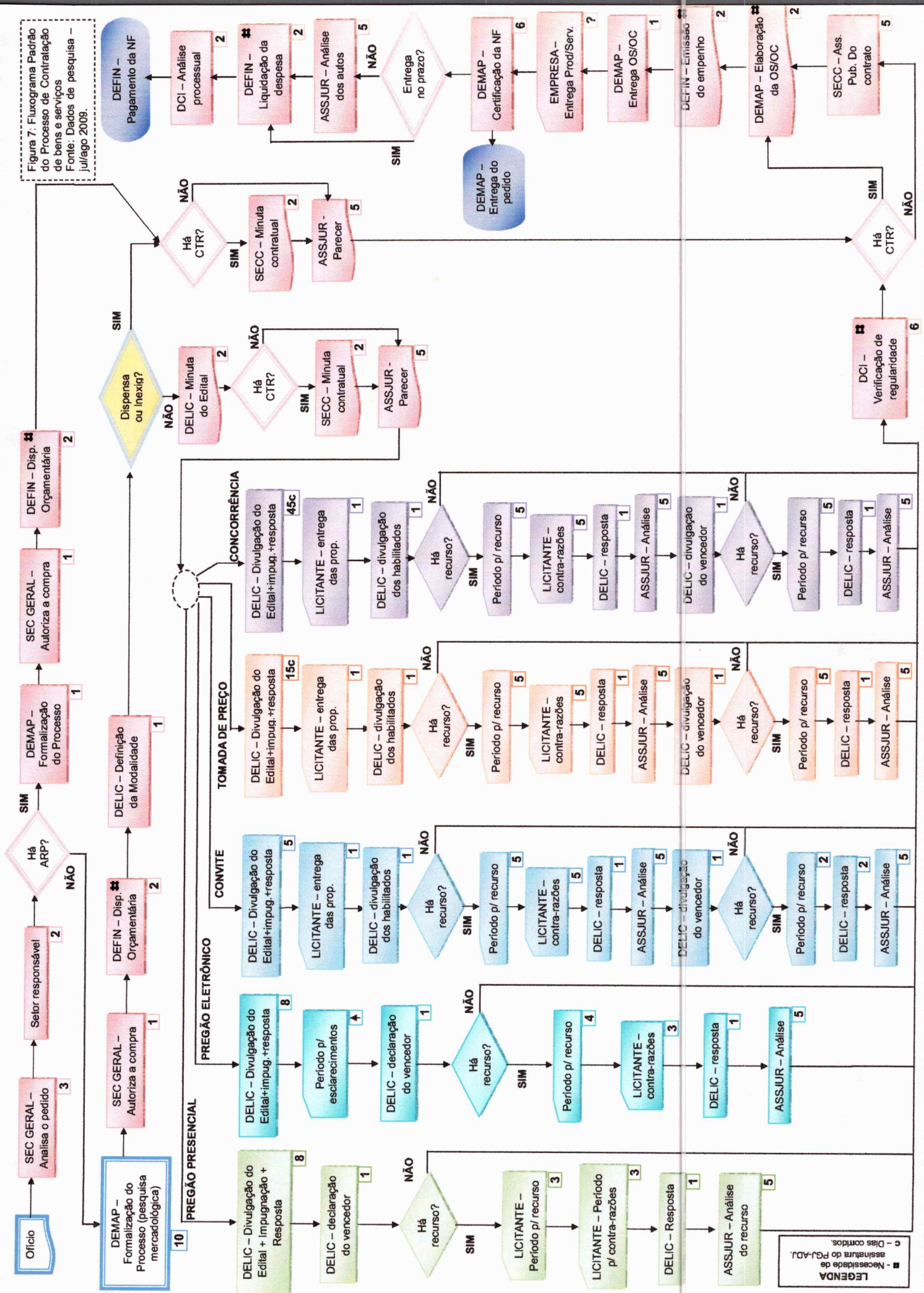
Neste espaço, você poderá apresentar sugestões para melhoria no procedimento administrativo de contratação de bens e serviços do Ministério Público Estadual:

APÊNDICE B: Roteiro da entrevista

1. Qual o seu tempo de serviço no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte?
2. Em que setor está lotado atualmente?
3. Quanto tempo está exercendo atividades neste setor?
4. O que o senhor acha das mudanças institucionais que são realizadas a cada eleição de Procurador Geral?
5. O senhor acha que essas mudanças são interessantes, no sentido de tirar as pessoas do comodismo ou as considera ineficazes?
6. Qual a sua opinião sobre a implantação de uma possível choque de gestão?
7. Com relação ao processo de contratação, o senhor considera que há dificuldades neste processo? Quais?
8. Em sua opinião qual o maior gargalo que há no processo de contratação?
9. O senhor identifica alguma atividade que poderia ser extinguida do processo de contratação por esta não agregar nenhum valor ao mesmo? Ou pelo menos simplificá-la?
10. O senhor acha que havendo um maior controle na tramitação dos processos ocorreria uma melhoria no andamento do mesmo?
11. Com relação à padronização de documentos e fluxo processual, o senhor acha que esta padronização facilita o andamento da contratação?
12. Qual a opinião do senhor a respeito do prazo de contratação de bens e serviços? O acha satisfatório ou longo?
13. O senhor acha que sua atividade interfere na atividade fim do órgão? Por quê?
14. Quais as suas sugestões para a melhoria do processo de contratação da instituição?

**APÊNDICE C: Fluxograma Padrão do Processo de Contratação do Ministério
Público do Estado do Rio Grande do Norte
(a seguir)**

Figura 7: Fluxograma Padrão do Processo de Contratação de bens e serviços
Fonte: Dados de pesquisa – jul/ago 2009.



ANEXOS

ANEXO A

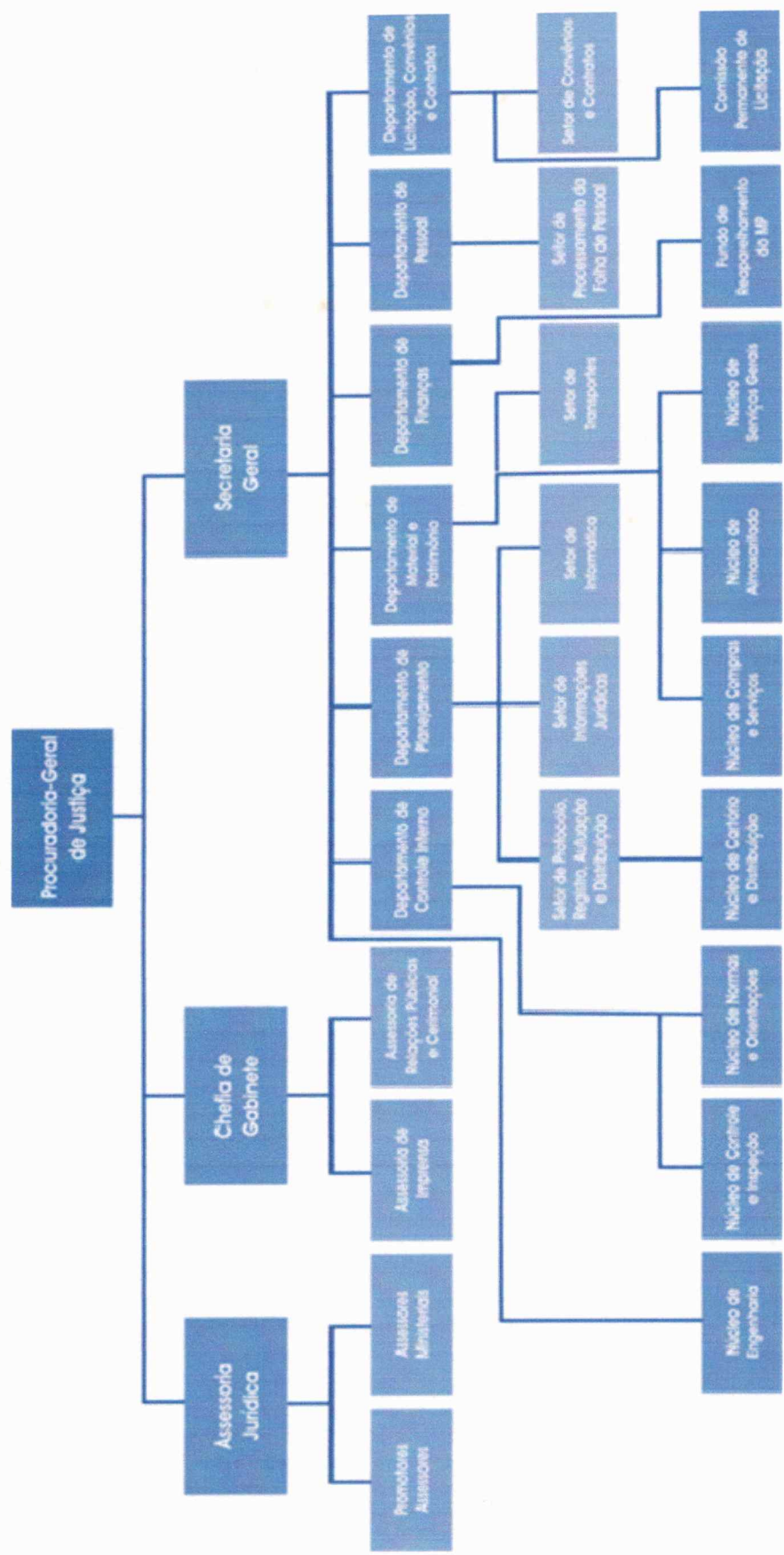


Figura 2 – Organograma da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte
Fonte: Departamento de Planejamento do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (2009)