

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ROBERTO ALVES DA CUNHA NETO

**O PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE LEAN OFFICE NO
SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS MATERIAIS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS
CAMPOS - SP.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2016

ROBERTO ALVES DA CUNHA NETO

**O PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE LEAN OFFICE NO
SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS MATERIAIS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS
CAMPOS - SP:**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” - Orientador: Profa. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2016

DEDICATÓRIA

Às memórias de Roberto e Leontina, sábios avós, meus tutores.

Aos incansáveis pais, António e Tereza, meus educadores, meu refúgio.

À esposa amada Rose e filhos honrados Matheus, Samuel, Lucas e Pedro, minha
razão de viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre no controle de tudo, perscrutar meus pensamentos e desígnios e em Sua imensa graça, conceder-me saúde, força, sabedoria e perseverança no cumprimento dessa empreitada.

Minha gratidão à Professora Ana Cristina Macedo Magalhães, que, apesar das adversidades em todo o tempo se fez disponível, acompanhando, corrigindo, orientando, incrementando este trabalho.

À esposa amada, Maria Rosinei Uzan da Cunha, pelo incentivo, pelo encorajamento quando fraquejei, pela compreensão nos momentos em que precisou assumir minhas obrigações no lar para que eu pudesse estudar.

Aos meus heróis, querido pai, António José da Cunha e virtuosa mulher e querida mãe, Maria Terezinha Vieira da Cunha por terem-me concedido o dom da vida, por criarem-me nos caminhos do Senhor, por não medirem esforços que eu perseverasse nos caminhos do Senhor, nos estudos, por incutirem em minha mente e coração, sempre honrar os mestres.

Agradeço meus estimados amigos Lúcio Carlos Gonçalves e Liliane Miriam Amorim, por compartilharem suas experiências, pelo auxílio nas tarefas, pelos agradáveis momentos de estudos que partilhamos nessa jornada.

Aos meus queridos do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura Municipal de São José dos Campos por serem compreensivos e colaborarem com a pesquisa propósito deste trabalho, por estarem ao meu lado partilhando nossos anseios, nossos sonhos e a expectativa por um futuro promissor.

RESUMO

CUNHA NETO, Roberto Alves da. O planejamento da implantação do *Lean Office* na Divisão de Compras e Licitações do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos. 2015. 101 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015

Este trabalho aborda sob o ponto de vista teórico, conceitual e prático o planejamento da implantação do *Lean Office* em uma repartição pública de compras e licitações do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos, Estado de São Paulo. Propõe-se utilizar nesse ambiente público, conceitos preconcebidos servindo-se das metodologias que originariamente foram desenvolvidas para a linha de produção de uma fábrica (*Lean manufacturing*) e posteriormente adaptadas para o ambiente de escritório (*Lean Office*). O estudo desenvolveu-se em sua essência de modo aplicado e quanto ao seu propósito progrediu de forma exploratória e descritiva, com levantamento bibliográfico, entrevista com servidores, levantamento (*survey*) por entrevista semiestruturada e pelo observar, tudo para coletar elementos necessários, fazer o mapeamento do fluxo das ações que sobrevêm ao setor, eliminar desperdícios, melhorar continuamente. Notou-se que por meio da prática gradativa da ideologia *Lean* no departamento ocorreram melhorias na organização e no ciclo (*lead time*) da cadeia produtiva, como no caso da determinação de substituição dos copos descartáveis de água e de café a serem disponibilizados somente ao público externo, enquanto nos departamentos, os servidores deverão passar a utilizar copos, canecas ou *squeezes* pessoais trazidos de casa. Posto isso, em vista do que foi observado e dos resultados, parece ser possível que a mentalidade enxuta idealizada para o ambiente de escritório (*Lean Office*) possa ser de forma gradativa aperfeiçoada para o ambiente de uma repartição pública e render bons resultados, moldando-se cada vez mais ao modelo gerencial de administração pública em detrimento do modelo burocrático.

Palavras-chave: Mentalidade enxuta. Administração Pública. Compras Públicas. Divisão de Compras e Licitações enxuta.

ABSTRACT

CUNHA NETO, Roberto Alves da. The planning of the deployment Lean Office in the Division of Purchasing and Procurement Department of Material Resources of the São José dos Campos. 2015. 101 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate Program in Municipal Public Administration, the Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2015

This paper focuses on the theoretical point of view, conceptual and practical planning of the implementation of Lean Office in a public office purchases and procurement of the Department of Material Resources of the São José dos Campos, State of Sao Paulo. It is proposed to use this public setting, preconceived notions relying on methods that were originally developed for the factory production line (Lean manufacturing) and later adapted for the office environment (Lean Office). The study was developed in essence of applied mode and as its purpose progressed exploratory and descriptive, with literature review, interviews with server survey (survey) by semi-structured interviews and by observing all to collect necessary information, to map the flow of the actions that happen to the industry, eliminate waste, improve continuously. It was noted that through the gradual practice of Lean ideology in the department there were improvements in the organization and cycle (lead time) the production chain, such as the determination of replacement of disposable cups water and coffee to be made available only to the public external, while the departments, servers should switch to using cups, mugs or brought personal squeezes house. That said, in view of what was observed and the results, it seems possible that lean thinking idealized for the office environment (Lean Office) can be gradually improved the environment of a public office and yield good results, shaping became increasingly the managerial model of public administration at the expense of the bureaucratic model.

Keywords: lean mentality. Public administration. Public purchases. Division of Purchasing and lean Bids.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Implantação do <i>Lean Office</i>	23
FIGURA 2 – Organograma 01: Organograma das Secretarias Municipais	44
FIGURA 3 – Organograma 02; Organograma da Secretaria de Administração	46
FIGURA 4 – Organograma do Departamento de Recursos Materiais	55
FIGURA 5 – Matriz SWOT	58
FIGURA 6 – Fluxograma das compras	64
FIGURA 7 – Mapa do estado atual do fluxo das Requisições de Compras	65
FIGURA 8 – Mapa do estado futura do fluxo das Requisições de Compras	67
FIGURA 9 – Questionário para Compradores.....	81
FIGURA 10 – Questionário para Chefia	82
FIGURA 11 – Requisição de Compra, Material e Serviço	95
FIGURA 12 – Manual de Procedimentos – Gestão de Compras	96
FIGURA 13 – Mapa de Preços	98
FIGURA 14 – Pedido de Pré-Cotação (modelo antigo)	100
FIGURA 15 – Pedido de Pré-Cotação (modelo atual)	101
GRÁFICO 1 – Valor das Compras Públicas / Compras Net – Governo Federal	33
GRÁFICO 2 – Valores por modalidade de compra biênio 2013 /2014.....	60
QUADRO 1 – Princípios do <i>Lean Thinking</i>	17
QUADRO 2 – Oito passos para a implantação do <i>Lean Office</i>	22
QUADRO 3 – Características dos modelos de administração pública burocrática <i>versus</i> gerencial.	32
QUADRO 4 – Comparativo. Modelo de administração Setor Privado <i>versus</i> Setor Público.	36
QUADRO 5 – Direito Administrativo _ Modalidade e Tipo de Licitação	38
QUADRO 6 – Ícones do Mapa de Fluxo de Valor (MFV)	62
QUADRO 7 – Análise de resultados. Pontos positivos e negativos	71
QUADRO 8 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	83
QUADRO 9 – Identificação da situação para criar mapa de fluxo.....	84
QUADRO 10 – Fluxo atual. Problemas, danos, soluções	85
QUADRO 11 – Atividades DRM – Divisão de Licitações	91
QUADRO 12 – Atividades DRM – Divisão de Compras Direta	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública
BEC – Bolsa Eletrônica de Compras
CF – Constituição da República Federativa do Brasil.
DAC – Divisão de Almoxarifado Central
DCL – Divisão de Compras e Licitações
DRM – Departamento de Recursos Materiais
DRM CD – Departamento de Recursos Materiais Compra Direta
DRM LIC - Departamento de Recursos Materiais Licitações
FCS – Fatores Críticos de Sucesso
F.O.F.A. – acrônimo para **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças.
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPRS – Índice Paulista de Responsabilidade Social
JIT – Na Hora Certa
LO – Escritório Enxuto
LT – Tempo Decorrido
MFV – Mapa de Fluxo de Valor
MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
MP – Ministério Público
PDF – (Formato Portátil de Documento)
PIB – Produto Interno Bruto
PSO – Orientação para o Serviço Público
RC – Requisição de Compra
RMVale – Região Metropolitana do Vale do Paraíba
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI – Sistema de Informação
Sipex – Sistema Integrado de Processos e Expedientes
SME – Secretaria Municipal de Educação
SWOT – Sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).
SP – São Paulo
TAV – Tempo de Agregação de Valor
TC – Tempo de Ciclo
TCE-SP – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
TPS – Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

1. PREFÁCIO.....	10
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Metodologia.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Mentalidade enxuta	15
2.1.1. Escritório Enxuto	20
2.2 Administração Pública	24
2.2.1. Princípios Basilares da Gestão Pública.....	27
2.2.2. Modelos da Administração Pública	29
2.3 Compras Públicas	32
2.4 Mapeamento de Fluxo de Valor	38
3. METODOLOGIA.....	42
3.1 Procedimentos da Pesquisa.....	48
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
4.1. Diagnóstico Organizacional	55
4.1.1. Matriz SWOT	58
4.2. Coleta de Informações	59
4.3. Fluxos	61
4.3.1. Fluxo Sintético de Compras	62
4.3.2. Fluxo Sintético de Licitações	62
4.4. Tratamento das Informações e elaboração de mapas	65
4.4.1 Mapa do estado atual do fluxo da Requisição de Compras	65
4.4.2 Mapa do estado Futuro do fluxo da Requisição de Compras.....	67
4.4.3 Sugestões propostas.....	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	80
ANEXOS	87

1. PREFÁCIO

Segundo o Portal Oficial da Prefeitura de São José dos Campos, INVESTIDOR (2015), São José dos Campos é município referência no polo industrial da Região Metropolitana do Vale do Paraíba (RMVALE).

O informativo no Portal Oficial da Prefeitura, NEGÓCIOS (2015) registra que segundo dados do IBGE – 2012 seu Produto Interno Bruto (PIB) no ranking nacional seria equivalente a R\$ 28,1 bilhões, com PIB *per capita* de R\$43.643,00 para uma população de 681.036 habitantes – IBGE 2014. (PORTAL OFICIAL - PREFEITURA SÃO JOSÉ..., 2015).

Em matéria publicada na página eletrônica do Jornal O VALE, Lam (2014) cita que dados parciais indicariam uma tendência de desaceleração na arrecadação de receitas correntes da Prefeitura de São José dos Campos e que teria como reflexo o desempenho do ICMS abaixo do esperado.

Lam (2014) cita a colaboração do economista Luiz Carlos Laureano, em que sugere a redução de gastos públicos para melhorar a situação orçamentária da Prefeitura de São José, salientando que a queda de arrecadação seria natural por conta da situação econômica do país e região.

Adaptar-se a essa conjuntura econômico-social é preciso e nisto se faz necessário que a Prefeitura de São José dos Campos – SP tome o rumo para soluções que tragam o reequilíbrio das contas públicas e a retomada do crescimento da economia no âmbito local e regional.

Assim, à vista do exposto, examina-se o planejamento do *Lean Office* no Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, para tanto observando o estabelecimento do tema, definição do problema, justificativa, definição dos objetivos específicos, fundamentação teórica, metodologia e, discussão dos resultados.

O tema se estabeleceu pela oportunidade que surgiu com a necessidade de se adaptar o modelo gerencial de administração pública aos conceitos da metodologia *Lean Office* para enxugar as rotinas administrativas de gerenciamento, para que produzam resultados eficientes.

A exposição do problema de pesquisa concentra-se em empregar de modo eficaz os conceitos do *Lean Office* em um local diferente do ambiente fabril que atua com foco na manufatura, convertendo-os para um ambiente de uma repartição

pública, onde muitas vezes os processos são de difícil visualização, mensuração e de resistência à inovação.

Estudar de forma detalhada o ambiente, visualizar e mensurar os processos envolvidos para de posse dos resultados elaborar o mapa atual, aplicar de forma eficiente os conceitos do *Lean Office* por todo fluxo do ambiente público de compras e construir o mapa futuro, expôs desperdícios, mas, em contrapartida, possibilitou propor melhorias.

Gil (1967, apud SELLTIZ, 2002, p.26) escreve que a formulação de problemas não se estabelecer por meio da observação de procedimentos rígidos e sistemáticos e compartilha o entendimento de que existiriam facilitadores dessa tarefa tais como: “imersão sistemática no objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência no campo de estudo”.

Ainda, sobre “Como formular um problema?” disserta Gil (2002, p.26), que:

A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas regras práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: (a) o problema deve ser formulado como pergunta; (b) o problema deve ser claro e preciso; (c) o problema deve ser empírico; (d) o problema deve ser suscetível de solução; e (e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.

Considerando os ensinamentos de Gil (2002, p.26) e as regras práticas para a formulação de problemas, questiona-se: – Como o planejamento da implantação da filosofia *Lean* de processos “enxutos” na área pública administrativa pode contribuir para a desburocratização, a simplificação do acesso à informação e a celeridade na aquisição sustentável de bens e prestação de serviços?

Segundo o Portal Oficial da Prefeitura de São José dos Campos, SÃO JOSÉ (2015), a cidade a partir dos anos 90 e início do século 21 alcançou destaque no setor terciário, sendo importante centro regional de compras e serviços com atendimento a aproximadamente dois milhões de habitantes da Região Metropolitana do Vale do Paraíba (RMVALE).

Todavia, ainda que considerada a consolidação da economia industrial, o crescimento demográfico e a urbanização, parece que a crise econômica já se faz sentir pela queda na arrecadação de tributos.

Para superar a crise a Administração Pública Municipal precisa examinar criteriosamente seu modelo de gestão administrativo para tornar-se competitiva, moderna, eficiente, minimizando gastos, sem perder a qualidade nas aquisições, para tanto, enxugando os desperdícios.

Neste intento desenvolve-se o planejamento da implantação de *Lean Office* em um dos principais pontos de gerenciamento da verba pública, a saber, o setor de compras e licitações do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos.

1.1 Objetivo Geral

Sugerir planos de melhorias contínuas e de indicadores estratégicos para as funções administrativas e não administrativas estruturadoras das rotinas da compra dispensada de licitação e da compra licitada na administração do Departamento de Compras da Prefeitura de São José dos Campos – SP.

1.2 Objetivos Específicos

Analisar o fluxo de processos para implementação de *Lean Office* como ferramenta moderadora do modelo contemporâneo de Administração Pública do Departamento de Recursos Materiais, na Prefeitura Municipal de São José dos Campos - SP.

Mapear as ações que movem os processos de compras no Departamento de Recursos Materiais, norteadoras das aquisições públicas da Prefeitura de São José dos Campos – SP.

Descrever as rotinas administrativas e não administrativas difundidas no Departamento de Recursos Materiais, norteadoras das aquisições públicas da Prefeitura de São José dos Campos – SP.

Relatar a aplicação dos ensinamentos práticos do *Lean Office* nas funções administrativas e não administrativas estruturadoras das rotinas do processo de compra e da licitação com vistas a eliminar os desperdícios de superfície e de liderança difundidas no Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos – SP.

1.3 Metodologia

A obtenção de dados da pesquisa ocorreu dentro de um roteiro com estudos teóricos, levantamentos bibliográficos, tais como, livros, periódicos, monografias, teses, publicações diversas e da obtenção de dados qualitativos e quantitativos.

Na pesquisa de campo, adotaram-se as Unidades requisitantes como fornecedoras de elementos para mapear as fases da requisição de compra por meio da coleta de dados via questionário abordando a recepção, processamento e encaminhamento da RC (Requisição de Compra) para o DRM.

Na Divisão de Compras Direta, aplicou-se entrevista semiestruturada à chefia da Divisão e para os compradores abordando questões sobre a divisão do trabalho, das rotinas administrativas, dos recursos humanos, do material de apoio, das técnicas utilizadas na pesquisa de preços ao mercado, da motivação e da análise dos resultados.

O pesquisador desempenha importante função na avaliação, julgamento dos problemas e no planejamento da implantação da solução, pois, pertence ao quadro de servidores do DRM onde desempenha as atividades de pregoeiro, presidente de comissão e consultor, facilitando o entendimento e o desenvolvimento da pesquisa.

Por instrumento para identificar e mensurar os excessos, os gastos sem proveito nos processos de aquisições de materiais ou serviços, utilizou-se o mapeamento de fluxo com o emprego da metodologia qualitativa já que as análises e os resultados estariam sustentados na interpretação de fenômenos (Gil, 2002).

Utilizou-se a pesquisa descritiva com o propósito de identificar, mensurar e tratar de forma meticulosa a ocorrência de possíveis aspectos defeituosos no corpo administrativo, causados provavelmente por interferências nos processos de aquisições de materiais e serviços.

A estrutura deste trabalho estabelece em seu capítulo 1 – Prefácio, a “questão problema” da pesquisa, as ações necessárias e o que se pretende alcançar com a implantação da mentalidade enxuta no Departamento de Compras da Prefeitura Municipal de São José dos Campos – SP.

Eis a “questão problema”:

– Como o planejamento da implantação da filosofia *Lean* de processos “enxutos” na área pública pode fortalecer a aplicação de práticas de gestão eficientes, determinadas pelo modelo de administração pública gerencial para a

desburocratização e a celeridade na aquisição sustentável de bens e prestação de serviços?

No capítulo 2 expõe-se a fundamentação teórica a partir do Sistema Toyota no Pós-Guerra e da criação da “mentalidade enxuta” e sua aplicação no ambiente de escritório e da migração da metodologia para o ambiente público considerando seus princípios basilares.

No capítulo 3 – Metodologia – apresenta-se o tipo de pesquisa, local e a coleta de dados.

O capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados – considera o desdobrar da pesquisa o levantamento, fluxos e tratamento dos dados coletados, os mapas do estado atual e futuro.

O Capítulo 5 trata das considerações finais, evidencia os obstáculos e propõe soluções para pôr em prática os fundamentos da mentalidade enxuta no ambiente no Departamento de Compras da Prefeitura Municipal de São José dos Campos – SP.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Womack e Jones (1998, prefácio xxii) registraram que após o término da 2ª Guerra Mundial a companhia automotiva japonesa Toyota seria a pioneira em demonstrar uma melhor forma de organizar e gerenciar os relacionamentos com os clientes e fornecedores, o desenvolvimento de produtos e operações de produção.

Liker (2011, prefácio xxiii) escreve: “[...] A companhia automotiva tal qual conhecemos hoje, teve que ser literalmente reconstruída das cinzas após a Segunda Guerra Mundial, penando durante um período de quase falência [...]” (grifei_).

A fundamentação transcurra pelo Sistema Toyota de Produção, em razão de ter sido a indústria japonesa Toyota a idealizadora que alcançou com os meios que dispunha a melhor forma de organizar e gerenciar os relacionamentos da empresa com os clientes, evoluindo do *Lean Manufacturing* para o *Lean Office* nas atividades administrativas do escritório.

Nesta etapa cuidar-se-á de se estruturar em bases teóricas as convicções e os princípios filosóficos da mentalidade enxuta para então condicioná-los à prática em um Departamento de Compras da Prefeitura Municipal de São José dos Campos – SP.

2.1 Mentalidade enxuta

Em muitos países do Pós-Segunda Guerra Mundial a obstinada busca pelo reestabelecimento econômico fez da indústria laboratório de ensaio para novos métodos e técnicas de engenharia de produção.

Dentre os ensaios destacou-se como modelo precursor o Sistema Toyota de Produção que a indústria japonesa Toyota idealizou para alcançar com os meios que dispunha a melhor forma de organizar e gerenciar os relacionamentos da empresa com os clientes, da empresa com a cadeia de fornecedores, a melhor forma de desenvolvimento de produtos e das operações de produção.

A maneira de administrar idealizada pela Toyota ficou conhecida como *Lean Manufacturing* “manufatura enxuta”, ao eliminar desperdícios, fazer cada vez mais com cada vez menos, ao racionalizar o uso do espaço do “chão de fábrica”, ao fazer uso racional do tempo, tudo, para atender os clientes na medida exata das suas necessidades.

Unido à manufatura enxuta, o *Lean Thinking* ou pensamento enxuto é instrumento que transmite competitividade à empresa estando fundamentado na definição de valor e de seu fluxo.

Unido à manufatura enxuta, o *Lean Thinking* ou pensamento enxuto é instrumento que transmite competitividade à empresa estando fundamentado na definição de valor e de seu fluxo e que principiou na década de cinquenta no Japão quando na Companhia Toyota se idealizou o Sistema Toyota de Produção (TPS) para suprir a falta de recursos frente a uma demanda baixa de produção. (LIKER, 2012)

Liker (2012, p.6) relatam que a Indústria Toyota foi modelo nos anos oitenta devido à qualidade e eficiência alcançada pelo TPS teria se tornado um modelo de fabricação que permitiu bons resultados, inclusive estaria deixando de ser exclusivo do “chão de fábrica” passando a ser adaptado para o escritório.

Os autores trazem que a teoria TPS seria representada por uma casa onde se sua fundação ou seus pilares forem fracos, ela não se sustentaria ainda que as outras partes fossem fortes. As partes precisam trabalhar juntas para criar o todo e essas partes seriam os conceitos como *Just-in Time* (JIT), *Jidoka*, *Heijunka*, estabilidade e padronização de processos e *Kaizen*. (LIKER, 2012).

No entendimento de Womak e Jones (1998, p.47), o *Lean thinking* não seria de fácil introdução na organização devido aos princípios que deveriam ser cumpridos de se mensurar valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, de se pôr em prática a produção puxada, de buscar constantemente a perfeição.

E, neste conjunto de circunstâncias da mentalidade *Lean*, o *Lean Office* seria diferente do *Lean Manufacturing*, na medida em que no ambiente do escritório muitos dos valores não seriam palpáveis e de fácil mensuração, não seriam evidentes como os de uma linha de produção de uma fábrica.

Para orientar a aplicação dos fundamentos do pensamento enxuto no meio administrativo, Tapping e Shuker (2003) incrementaram um método de ensino que combinaria modelos, normas, instrumentos do pensamento enxuto, atrelados às etapas de comprometimento com as transformações, definição do fluxo de valor, capacitação sobre o *Lean*, levantamento do estado atual, reconhecimento das grandezas de desempenho *Lean*, estabelecimento dos planos *Kaizen*.

Os autores no prefácio do livro *A Mentalidade Enxuta nas Empresas* James P. Womack e Daniel T. Jones, relataram quando de suas viagens pela América do

Norte, Japão, Coréia e Europa, para divulgação da obra intitulada “A Máquina que Mudou o Mundo” estarem céticos a respeito da aceitação e do colocar em prática os fundamentos do pensamento enxuto. (WOLMACK e JONES, 1998).

Contrariando as expeditivas, muitos se mostraram receptivos e ansiosos por experimentar a produção *enxuta*; questionavam na maioria das vezes como fazê-lo, qual o próximo passo e como fariam para se tornarem uma Toyota.

Perceberam que seria necessário resumir de forma breve e clara os princípios do “pensamento enxuto” e com isso oferecer aos gerentes que se esforçavam para superar a desordem cotidiana da produção em massa, um guia confiável para a ação.

Como mencionado, como resultado de muitas interações e reflexões, concluíram os autores que o pensamento enxuto (*Lean Thinking*) poderia ser resumido em cinco princípios, conforme mostra o Quadro 1:

PRINCÍPIOS	OBJETIVOS
Definir os valores	Especificar exatamente o valor do produto específico
Identificar a (s) Cadeia de Valor	Identificar a cadeia de valor para cada produto
Aperfeiçoar Fluxos	Criar condições favoráveis; fluir o valor sem interrupções.
Produção Puxada	Produzir somente o que for preciso
Buscar a Perfeição	Melhoria contínua - <i>Kaisen</i>

Quadro 1 – Princípios do *Lean Thinking*.

Fonte: Wolmack e Jones (1998).

Nas palavras de Wolmack e Jones (1998), “entendendo claramente esses princípios e, reunindo-os num só corpo, os gerentes podem utilizar totalmente as técnicas de produção enxuta e manter um curso uniforme”.

Primeiro princípio: - Especificar exatamente o valor do produto alvo: Dos cinco princípios que resumem o pensamento enxuto tem-se que o início indispensável para o pensamento enxuto é o valor e somente quem pode defini-lo é o cliente final.

O valor só é relevante quando determinado em termos de um produto exclusivo (bem ou serviço ou ambos ao mesmo tempo) quando atenda às necessidades do cliente a um preço certo no momento certo.

Deste modo o pensamento enxuto precisa determinar precisamente “valor” em termos de produtos específicos com capacidades específicas oferecidas a preços específicos por meio de diálogos com clientes específicos. (WOLMACK et al. 1998).

Determinar o custo-alvo amparado no volume de recursos e no emprego de todos os meios necessários para construir um produto com certas especificações e propriedades é o trabalho mais importante na pormenorização do valor, desde que todo o desperdício não oculto tenha sido eliminado do processo. (WOLMACK et al. 1998).

Segundo princípio: - Identificar a cadeia de valor para cada produto: A cadeia de valor é a reunião das ações específicas essenciais para encaminhar um produto específico (seja um bem, um serviço ou ambos) a fluir pelas três tarefas gerenciais decisivas e qualquer transação: a tarefa de solução de problemas, a tarefa de gerenciamento da informação e a tarefa de transformação física.

Reconhecer a cadeia de valor *inteira* para cada produto ou família de produtos é o passo seguinte no pensamento enxuto e que expõe uma enorme quantidade de *muda* – desperdício.

Três as ações que ocorrem ao longo da cadeia de valor: (1) Muitas etapas criam valor; (2) Muitas outras etapas não criam valor, mas, são inevitáveis como as tecnologias e ativos de produção; (3) Muitas etapas adicionais não criam valor e devem ser evitadas imediatamente.

Na cadeia de valor é preciso além de analisar com muito cuidado os próprios problemas se dar ao trabalho de analisar minuciosamente os problemas da cadeia de valor como um todo, inclusive aferir os resultados que sua empresa, área ou setor produz para as outras (empresa, área ou setor) da cadeia.

Na definição de Wolmack et al. (1998, p 10), dar existência a empresas enxutas implicaria necessariamente em assumir uma nova forma de pensar sobre os relacionamentos entre as empresas e dos ajustes entre elas de modo que se transpareçam todos os passos ao longo do fluxo de valor e que cada empresa envolvida vislumbre no todo, o cumprimento dos princípios acordados.

Terceiro princípio: - Fluir o valor sem interrupções: Depois de especificado de maneira precisa a cadeia de valor, conhecida de forma pormenorizada o produto pela empresa enxuta e, naturalmente, eliminadas em cada etapa as causas de desperdício é preciso avançar no pensamento enxuto, determinar que as etapas restantes que agregam valor, fluam.

Os autores apresentam três etapas para a prática do fluxo de valor, sendo: focalizar o objeto real, o projeto específico; ignorar as fronteiras tradicionais de tarefas, profissionais, funções e empresas; repensar as práticas e ferramentas de trabalho específicas, etapas que devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo. (WOLMACK et al. 1998).

Adicionam às três etapas a técnica de fluxo da “localização certa” que em essência disporia convenientemente o projeto e a produção física em local adequado para atender a demanda da clientela.

Aplicar o pensamento de fluxo é extensivo a qualquer tipo de atividade cabendo ao administrador, com destreza, adequá-lo convergindo esforços para gerir a cadeia de valor para na consecução do bem ou serviço, ou ambos, sejam suprimidos os entraves organizacionais criando uma empresa enxuta, pelo redimensionar corretamente os instrumentos de gestão administrativa, aplicando todo o agrupamento de técnicas enxutas levando o valor a fluir constantemente.

Quarto princípio: - Produção Puxada: Para Wolmack et al. (1998, p 64) qualquer estrutura organizada consegue estabelecer o fluxo nas atividades que desenvolve. Ocorre que se ela usar as técnicas enxutas para fluir rapidamente produtos inúteis, o resultado será sempre o desperdício, ou “*muda*” em japonês.

Questionaram: - Como poder ter a certeza de que o resultado da produção é o que as pessoas querem? Como aglomerar todas as partes da cadeia de valor em um só corpo e como tal, em fluxo contínuo, direcioná-lo a um único local? Replicaram: - É preciso aprender como “puxar”.

Para Wolmack e Jones (1988, p.65), produção puxada em termos de um processo inicial não deve de forma automática gerar um bem ou um serviço sem que o cliente de um processo anterior tenha provocado um pedido.

Wolmack e Jones (1988, p.65) citam que no início dos anos 90 uma empresa Norte Americana fabricante de para-choques – Bumper Works – escolhida pela Toyota para fornecer para-choques para suas caminhonetes importadas foi questionada quanto à produção enxuta ao deparar-se com um caso clássico de

mercadorias acumuladas em processo com grandes estoques e lotes que não fluíam.

Segundo Wolmack e Jones (1988, p.65) o Sistema Puxado, essencialmente ocorre quando se produz o que se precisa somente quando for preciso, considerando minimizar ao limite o estoque restrito a suprir a reposição apenas das peças compradas.

Para Wolmack e Jones (1988, p.65) no caso da Bumper Works o sistema puxado teve início com as modificações na planta da fábrica, pela reorganização física das máquinas, das ferramentas e do cronograma diário posto em prática usando uma técnica da Toyota chamada de programação nivelada e um sistema de sinais o *kanban* que determinava o ritmo de estampagem das peças.

Quinto princípio: - Buscar a perfeição: Ficou conhecido pela expressão japonesa – *kaisen* que significa melhoria contínua e incremental de uma atividade a fim de criar mais valor e menos desperdício (*muda*), chamado também de *Kaisen do ponto e kaisen do processo*. (WOLMACK et al. 1998).

Nas palavras de Wolmack e Jones (1988) melhoria contínua e melhoria incremental seriam as abordagens que a empresa na busca pela perfeição deve almejar e para que as melhorias aconteçam todas as etapas da cadeia de valor podem ser trabalhadas de modo separado.

Para que a melhoria radical ou a melhoria incremental de fato aconteçam será necessário aplicar duas técnicas enxutas.

A uma, para alcançar a percepção do que seria a perfeição os gerentes da cadeia de valor devem se apropriar dos quatro princípios do pensamento enxuto: especificação do valor, identificação da cadeia de valor, fluxo e produção puxada.

A duas, precisam ser definidas contra quais formas de *muda* serão as primeiras investidas mediante o desdobramento de política, também chamado de *hoshin kanri* que em síntese seria uma ferramenta para tomada de decisões estratégicas que priorizaria recursos nas iniciativas críticas necessárias para concretizar os objetivos de negócios da empresa. (WOLMACK et al. 1998).

2.1.1. Escritório Enxuto

Herzog (2003, p.1), editora da revista EXAME.com, em matéria sobre “O escritório enxuto” disserta que o modelo de produção enxuta com início no Pós-

Guerra Mundial desenvolvido pela montadora japonesa Toyota foi disseminado por várias empresas de diversas nacionalidades.

Contemporizando, as palavras, expressões e conceitos que tornaram conhecidos o modelo japonês como *Kanban*, *Muta*, redução de estoques, just-in-time, nivelamento de produção e melhoria contínua, estão deixando de ser exclusividade do ambiente fabril para serem compartilhadas no ambiente dos escritórios.

Relata Herzog (2003, p.1) que as empresas vivenciavam dificuldades para transferir os conceitos aplicados à linha de montagem fabril para o ambiente do escritório.

Cita Herzog (2003, p.1), que para as pessoas que habituadas ao ambiente de escritório seria fácil a visualização de situações e processos que envolvessem matérias-primas, máquinas e produtos, por serem itens “palpáveis”.

Para Herzog (2003, p.1) enxergar o processamento de algo intangível, como a informação, seria bem mais difícil “[...] o funcionário do escritório tende a achar que o seu trabalho, ao contrário das tarefas de um colega da linha de produção, não está submetido a uma rotina”.

Mas, ainda que se considere o tempo decorrido e a evolução do sistema *Lean Office* as dificuldades de se aprender a enxergar os desperdícios, de seguir à risca os ensinamentos da mentalidade enxuta, de se adaptar à padronização, estão muito presentes nos dias atuais e muito mais intensos no ambiente dos escritórios da administração pública.

Decidir por implementar o sistema *Lean* em áreas diferentes às da manufatura dos estabelecimentos industriais propicia para esse ambiente diverso, possibilidades de melhorias em sua estrutura, dentre elas, a de eliminar o desperdício persistente no fluxo de valor (TAPPING; SHUKER, 2010).

Desse modo, para ser eficiente a adoção do *Lean Office*, Tapping e Shuker (2010) propõem oito passos para sua implantação, conforme relacionados no Quadro 2:

PASSOS	OBJETIVOS
Primeiro	Empenhar-se nas mudanças <i>Lean</i>
Segundo	Determinar o Fluxo de Valor
Terceiro	Conhecer a mentalidade <i>Lean</i>
Quarto	Mapear o estado atual
Quinto	Parametrizar o desempenho <i>Lean</i>
Sexto	Mapear o estado futuro:
Sétimo	Criar planos de melhoria contínua:
Oitavo	Implantar os planos de melhoria contínua

Quadro 2 – Oito passos para a implantação do *Lean Office*.
Fonte: Tapping e Shuker (2010).

Empenhar-se nas mudanças *Lean*: Desde o mais alto cargo da empresa até ao mais simples, devem ter seus ocupantes empenhados em apoiar aos meios empregados para eliminar o desperdício. Promover o trabalho em equipe estimulando o comprometimento no emprego dos conceitos *Lean*.

Determinar o Fluxo de Valor: Nesse passo é necessário vislumbrar como se sucedem os caminhos que o valor (aquilo que está sendo criado e que possui valor para o cliente) desenvolve e definir a sequência de atividades necessárias à criação de valor para o cliente;

Conhecer a mentalidade *Lean*: O aprendizado é inerente às atividades que a empresa desenvolve extensivo aos seus diferentes setores. Logo, o aprendizado *Lean* adaptado às atividades e peculiaridades de cada setor pode se dar por meio de cursos, seminários e na prática e experiência dos colaboradores;

Mapear o estado atual: O mapeamento consiste em produzir de forma visual, com simbologia, um fluxo de valor, a partir do ponto mais próximo do cliente, retrocedendo aos processos ou atividades primitivas do fluxo de valor, com a intenção de que futuramente se estabeleçam entendimento e processos de melhorias mútuos.

Parametrizar o desempenho *Lean*: Definir os limites necessários ou relevantes para o modelo *Lean* em função dos resultados obtidos do fluxo de valor e que possuam significância na identificação dos desperdícios;

Mapear o estado futuro: A partir da análise feita com profundidade do estado atual, com vistas ao atendimento das necessidades do cliente por meio da solução

dos problemas causadores dos desperdícios, para tanto contando com a colaboração de todos os envolvidos no processo.

Criar planos de melhoria contínua: *Kaisen* em japonês. A diminuição dos desperdícios por meio da melhora do fluxo de valor gera melhores resultados com reflexo que pode alcançar vários segmentos: - no trabalho, social, familiar. Para que haja sucesso é muito importante que haja planejamento para que as metas sejam atingidas e os esforços recompensados.

Implantar os planos de melhoria contínua – *Kaisen*: Para estabelecer a melhoria contínua, necessário cumprir três fases: preparação, implementação e acompanhamento, observando que rotineiramente serão necessárias adequações e ajustes.

A figura 1 ilustra os oito passos para a implantação do *Lean Office*.

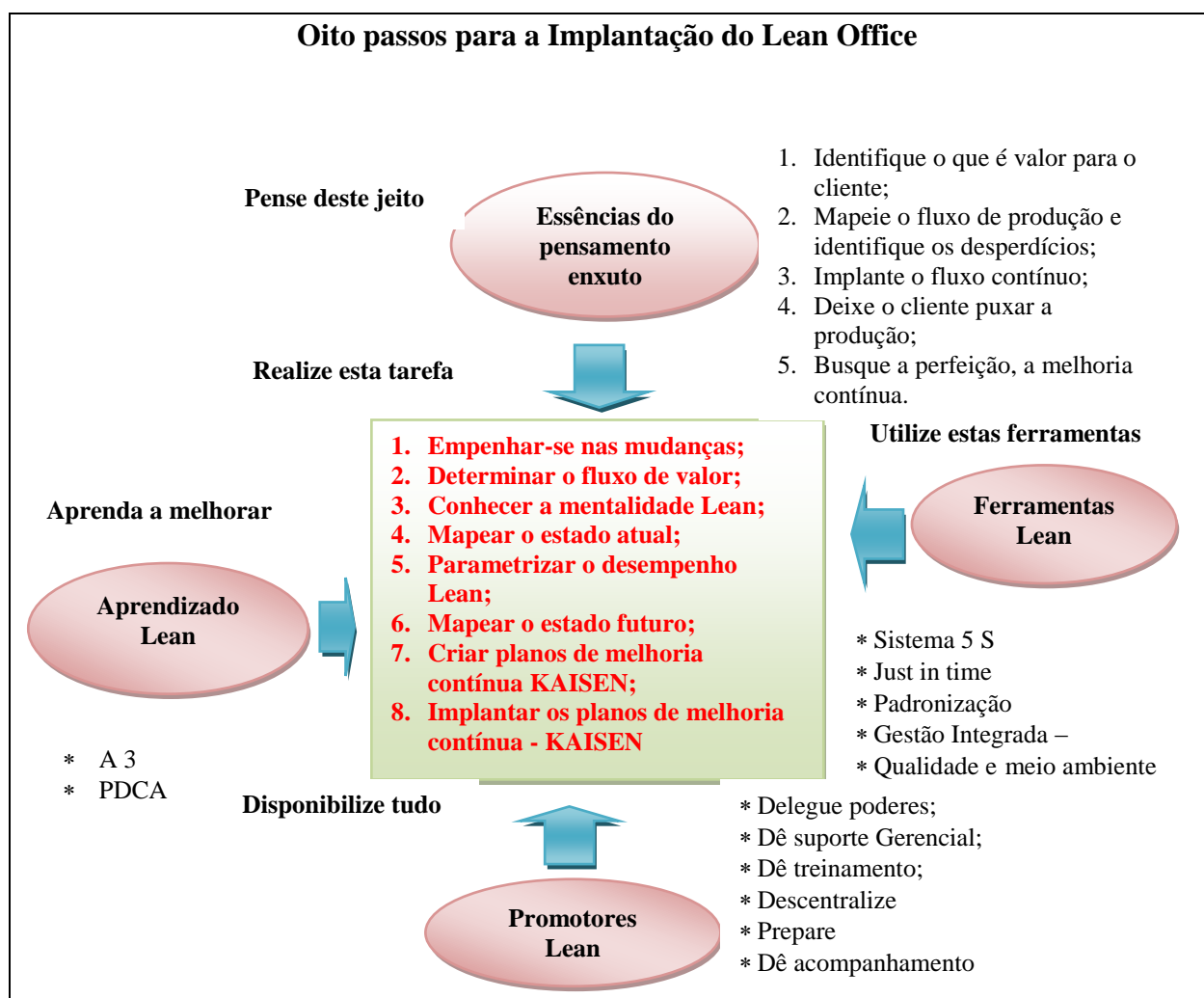


Figura 1 – Implantação do *Lean Office*

Fonte: Adaptado da Revista Espacios Vol. 36 (Nº 02) Año 2015. Pág. 5

Para que a implantação do pensamento enxuto produza com bons resultados, é necessário promover o uso das ações idealizadas por WOLMACK e JONES (1998, p.21) nos cinco princípios que eles denominaram “um guia confiável para a ação”.

Para praticar os cinco princípios de: - identificar o que seria “valor” para o cliente, mapear o fluxo de produção e identificar os desperdícios, implantar o fluxo contínuo, produzir somente o que for preciso para atender o cliente e no final da cadeia produtiva buscar a perfeição e a melhoria contínua, será preciso empregar ferramentas *Lean* como o Sistema 5 S, Just-in-time, etc.

Para impulsionar o *Lean* é preciso delegar poderes, dar suporte gerencial, treinamento, descentralizar, acompanhar e na busca pela melhoria contínua empregar ferramentas como o PDCA e do Relatório A3.

Pensar do jeito *Lean*, realizar tarefas *Lean*, utilizar ferramentas *Lean* disponibilizar tudo utilizando a metodologia *Lean*, aprender a melhorar sempre, são ações conexas que dependem da ocorrência coordenada das “essências do pensamento enxuto”.

2.2 Administração Pública

A palavra “Administração Pública” esculpe várias interpretações podendo ser empregada em sentido amplo ao fazer referência ao conjunto de órgãos de governo ou de forma estrita ser definida como uma união de órgãos, entes públicos e agentes públicos que cumprem a missão administrativa do Estado.

Juridicamente, no Direito Administrativo, nas palavras do administrativista Professor Celso Antônio Bandeira de Mello [...] a Administração Pública está, por lei, adstrita ao cumprimento de certas finalidades, sendo-lhe obrigatório objetiva-las para colimar interesse de outrem: o da coletividade. (MELLO, 2006)

Chiavenato (2011, p.4) conceitua ‘administração’ a partir da sua morfologia, sendo palavra com origem no latim (*ad*, direção para, e *minister*, comparativo de inferioridade; o sufixo *ter*, subordinação, portanto, administrar é realizar uma função debaixo das ordens de outra pessoa, prestar um serviço a outro).

Do ponto de vista científico, administração de acordo com Chiavenato (2011, p.4) seria por definição uma ciência com princípios bem definidos, reunidos em uma estrutura de conhecimentos científicos precisos e devidamente codificados, sendo

enquanto ciência comparável a uma ferramenta que se bem empregada produz bons resultados em situações concretas e abstratas.

O autor assevera que em se tratando do estudo da administração de modo abrangente, a Administração contemporânea se apresenta como “a única instituição que transcende as fronteiras de países e organizações, apresentando um significado global e mundial” (CHIAVENATO, 2011).

A seu turno, Justen Filho (2010, p.135) sobre a expressão ‘Administração Pública’ disserta que a expressão tem sentido amplo não devendo ser identificada apenas no sentido estrito limitado ao “Poder Executivo”. Refere-se também a pessoas que participam de uma contratação quer se efetive pelo Poder Judiciário ou Poder Legislativo, da Administração Direta e da Administração Indireta.

A Professora Di Pietro (2004, p.53) em sua obra ‘Direito Administrativo’ capítulo 2 que trata da ‘Administração Pública’ disserta sobre o vocábulo ‘Administração’ e sobre a expressão ‘Administração Pública’.

Di Pietro (2004, p.53) encontrou na obra do jurista, saudoso Professor Oswaldo Aranha Bandeira de Mello – Princípios Gerais de direito administrativo (1979: 33-34) duas definições para o vocábulo ‘administração’.

A primeira seria que “[...] Para uns, vem de *ad* (preposição) mais *ministro*, *as*, *are*, (verbo), que significa servir, executar”; A segunda, seria que “[...] para outros, vem de *ad manus trahere*, que envolve ideia de direção ou gestão”. Nas duas hipóteses há o sentido de relação de subordinação, de hierarquia.

Disserta a autora Di Pietro (2004, p.53) que o mesmo autor demonstra que a palavra ‘administrar’ significa não só prestar serviço, como igualmente, dirigir, governar, exercer à vontade com o objetivo de obter um resultado útil; e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo.

Ressalta Di Pietro (2004, p.53,54) que o vocábulo tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como atividade subordinada de executar, sendo o emprego da expressão ‘administração pública’ é de forma mais acentuada percebida em dois sentidos na forma subjetiva, formal ou orgânica, envolvendo as pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes públicos.

A professora evidencia as duas formas de distinção, a de sentido amplo e a de sentido estrito, a partir da percepção de que administrar, abrange planejar e executar.

Em sentido amplo a Administração Pública estaria contida tanto os órgãos governamentais incumbidos de traçar planos de ação, de dirigir, comandar, do mesmo modo que os órgãos administrativos estariam subordinados, dependentes.

Em sentido estrito, a Administração Pública compreenderia na forma subjetiva como sendo a parte mais importante apenas os órgãos administrativos, excluídos os órgãos governamentais e sob a forma objetiva apenas a função administrativa, excluída a função política.

Em suma, Administração Pública compreenderia a função política incumbida de delinear as diretrizes governamentais e a função administrativa encarregada por executar tais diretrizes.

Conclui a Professora Di Pietro (2004, p.53,54) que: “Administração é a atividade do que não é senhor absoluto. [...] toda a atividade de administração deve ser útil ao interesse que o administrador deve satisfazer. No caso da Administração Pública, a vontade decorre da lei que fixa a finalidade a ser perseguida pelo administrador”.

Turati (2007, p.4), em sua dissertação de mestrado em engenharia de produção, sobre a “Caracterização do Setor Administrativo Público” Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura Municipal de São Carlos, Estado de São Paulo de forma muito elucidativa sobre as divisões com suas variações nominais e as consequências desse tipo de arranjo departamental, escreve:

O setor administrativo público é dividido em áreas funcionais. Estas estruturas geram barreiras departamentais. Devido a essas barreiras, o que ocorre são as chamadas divisões, setores ou departamentos dentro da organização pública, sendo que, cada uma dessas áreas possui uma maneira de trabalhar, seu ritmo, seus controles formais e informais e a abordagem que o chefe confere ao setor. Essa realidade ocorre no setor administrativo público estudado neste trabalho, pois em seus procedimentos não há um balanceamento dos pedidos realizados. Em determinadas seções, alguns funcionários ficam sobrecarregados de trabalho, enquanto outros permanecem ociosos por alguns momentos. Muitas das etapas de tramitação dos pedidos são desnecessárias e outras poderiam ser realizadas por um mesmo funcionário. Essa postura ocasiona demora na entrega, imprecisão nas informações e transtornos tanto para funcionários, como para os cidadãos devido à excessiva tramitação de pedidos de um setor para o outro.

A experiência do pesquisador relata uma visão do ambiente público ultrapassando o sentido amplo e pela similaridade com o ambiente do Departamento de Recursos Materiais em sentido estrito, possibilita sua menção *ipsis litteris* e com isso produzir uma visão muito próxima do ambiente onde ocorrem as compras e licitações públicas.

2.2.1. Princípios Basilares da Gestão Pública

O desenvolvimento das ações peculiares da Administração Pública sustém-se por cinco princípios basilares, ou seja, que regulam por inteiro suas atividades, com fulcro na Constituição Federal de 1988, sendo: Princípio da Legalidade, da Moralidade, da Impessoalidade, da Publicidade, da Eficiência.

Reza a Constituição da República Federativa do Brasil em seu artigo 37 que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Legalidade é princípio geral da Administração, conforme preconiza o artigo 37 da Constituição Federal.

No entendimento de Mello (2006) “[...] o princípio de legalidade em qualquer sociedade juridicamente organizada com fins políticos seria específico do *Estado de Direito*, sendo o quê lhe qualificaria e lhe daria identidade própria, o que consagraria a ideia de que a Administração Pública só pode ser exercida na conformidade da lei [...]” (MELLO, 2006).

Para Mello (2006) o princípio da legalidade opõe-se de forma profunda sejam quais forem os propósitos individualistas dos governantes, pois, contrapõem-se a todas as maneiras de poder dominador, desde o absolutista, até as manifestações caudilhescas característicos dos países subdesenvolvidos.

Mello (2006) assevera que o princípio da legalidade combate o poder monocrático esteiado na soberania popular, pois, todo poder emana do povo de maneira que são revestidos de poder.

Escreveu Mello (2006, p. 89-90) que “O Princípio da Legalidade é o da completa submissão da Administração às leis. [...] Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes, obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo [...]”.

Justen Filho (2010, p.71) sobre a legalidade leciona que a legalidade disciplina por completo a atividade administrativa e que coesiste “com a atribuição de uma margem discricionária de autonomia de escolha (discricionariedade) para a autoridade administrativa”.

O Princípio da Impessoalidade nas palavras do mestre Celso Antônio Bandeira de Mello seria o princípio por meio do qual se exprime a percepção de que a Administração tem que dispensar tratamento a todos os administrados sem fazer-lhes discriminações benéficas ou prejudiciais. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. (MELLO, 2006).

Para Justen Filho, (2010, p.75), a impessoalidade origina-se da isonomia, do sujeitar-se à lei e à moralidade. Determina impedimento a distinções baseadas em tipificações pessoais, elimina o subjetivismo do administrador.

O Princípio da Moralidade no entendimento de Palavéri, (2003, p. 22-23), associa-se à impessoalidade e à probidade administrativa e assim operarem em conjunto, pois de regra traz subentendido o dever do poder público de agir com igualdade, sem perseguições ou favorecimentos, agindo honestamente, com boa-fé.

Justen Filho (2010, p. 75), alerta para a obrigatoriedade de se respeitar a probidade administrativa e a moralidade e que em nenhuma circunstância o comportamento da Administração ou do particular poderá lesar os valores fundamentais consagrados pelo sistema jurídico.

Assevera que a falta de disciplina legal não é permissão para o administrador ou o particular comportar-se de maneira ofensiva à ética e à moral. “[...] A moralidade soma-se à legalidade. Assim uma conduta compatível com a lei, mas imoral, será inválida” (JUSTEN FILHO, 2010).

Nos ensinamentos do professor Mello (2006), a Administração e seus agentes devem atuar conforme os princípios éticos, pois, o desrespeito consistirá em violação ao próprio direito configurando ilicitude.

Disserta que a Administração deverá atuar para proibir “[...] qualquer comportamento astucioso, eivado de malícia, produzido de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos por parte dos cidadãos” (MELLO, 2006).

O Princípio da Publicidade para o professor Justen Filho (2010) determina garantir a qualquer pessoa que tenha interesse as possibilidades poder tomar parte no conferir e no fiscalizar os atos da Administração.

Segundo o professor Justen Filho (2010, p.76) os interessados estarão mais propensos em seguir a lei quanto mais oportunidades e possibilidades lhe sejam dadas de fiscalizar a conduta dos atos da Administração.

Mello (2006), quanto à publicidade, assevera que não se coaduna com o Estado Democrático de Direito “ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam [...]”. (MELLO, 2006).

Sobre o Princípio da Eficiência disserta o professor Melo (2006), que tal norma está intrinsecamente ligada ao princípio da legalidade, pois a busca pela eficiência em tempo algum poderia desprezar aquela que seria o dever administrativo por excelência (MELLO, 2006).

Entendimento mais contemporizado extrapola o julgamento de que a eficiência estaria somente atrelada à legalidade e à ética e incrementa lhes aos deveres dos agentes públicos, desempenha-los com aptidão, com celeridade, sem defeitos e com produtividade.

No âmbito administrativo ser eficiente implica em ponderar sobre as interferências internas e externas que atuam sobre a organização da empresa como os financeiros, de mercado, de produção e de pessoal, se antecipando ao produzir ações efetivas e eficazes de gerenciamento.

Deste modo, para Chiavenato (2011, p.154), importaria examinar os recursos disponíveis de origens financeiras, mercadológicas, produtivos e humanos como elementos unidos, para então determinar quais as forças e fraquezas que atuam sobre o ente e de que maneira o ente poderia criar e tirar proveito das oportunidades, enfrentar as ameaças.

Chiavenato (2011, p.154) ensina que na análise organizacional devem-se levar em conta sete aspectos internos da empresa: - Missão e visão organizacional, Recursos disponíveis, Competências atuais e potenciais, Estrutura organizacional, Tecnologia, Pessoas e Cultura organizacional.

2.2.2. Modelos da Administração Pública

Do ponto de vista histórico a partir do período da colonização três foram os modelos de Administração Pública vistos no Brasil, sendo modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial.

Modelo Patrimonialista é a forma de governar que não faz distinção entre o patrimônio público e o privado e que baseia a organização social num conjunto de bens com valor de troca.

Sarturi (2013) em seu artigo publicado no site Conteúdo Jurídico sobre os modelos de Administração Pública clarifica por meio dos aspectos predominantes a partir do modelo burocrático a evolução da Administração Pública no Brasil.

Sarturi (2013) disserta que nesse modelo predomina o formalismo, este controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização.

O formalismo ganha forma quando empreendidos por “[...] profissionais especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico” (SARTURI, 2013).

Sarturi (2013) refere-se à Constituição Federal de 1988 como sendo revestida de características burocráticas por trazer em sua redação original inúmeras disposições como a que enfatizaria o controle entre os poderes, a instituição de Tribunais de Contas.

Neste espeque, A Constituição Federal de 1988 evidencia a importância de a Administração Pública no consolidar dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil conforme preconiza o artigo 3º da Carta Magna de 88. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2000).

Ressalta Sarturi (2013) que no modelo burocrático o princípio da legalidade é de extrema importância à medida que controla a atuação do agente e do Estado, aos quais somente cabem exercer suas atribuições nos limites da previsão legal (princípio da legalidade estrita – ao administrador só é dado fazer o que a lei permite).

Atualmente a Administração Pública vivencia a transição do modelo de Administração burocrática para o modelo de Administração Gerencial. O Estado tem priorizado as ações reguladoras da economia e da sociedade no aspecto econômico e de questões sociais como o meio ambiente.

Nessas ações as atenções estão voltadas para o controle de resultados, contrapondo-se aos rigorosos controles procedimentais daquele Estado em que se priorizava a produção de bens e serviços.

Sarturi (2013) disserta que desde o início da mudança do modelo de Estado de Bem-Estar Social para o Estado Regulador a administração passou a desempenhar sistematicamente de funções gerenciais, de gestão de patrimônio e das tarefas do Estado.

Segundo Bresser Pereira (1995) sobre a reforma do Aparelho do Estado ou reforma gerencial do Estado

[...] pretende-se reforçar a governança a capacidade de governo do Estado – através da transição programada de um tipo de administração burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível, eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. [...]. (Grifei _)

No modelo gerencial se espera que os administradores não se atenham apenas ao legalismo, às normas e procedimentos, mas que de modo célere, com eficiência, identifiquem os problemas, encontrem soluções para melhorar continuamente os processos, descomplicar as estruturas, gerenciar com equidade as pessoas.

Há que se ressaltar a distinção entre administração pública gerencial da administração de empresas. A administração de empresas destaca-se pela dependência de a clientela para as aquisições quer seja de produtos, quer seja de serviços faça a devida paga, conquanto na administração pública a paga ao Estado resulte da cobrança de impostos, taxas, contribuições de melhoria.

O padrão burocrático admite essencialmente organizações hierarquizadas com seu controle centralizado em processos onde prevalecem a profissionalização, a hierarquia, o formalismo e a impessoalidade.

Na administração burocrática é forte a separação entre Estado e sociedade em razão de os servidores se preocuparem com o controle e em garantir o poder do Estado.

Para a administração pública gerencial contrapondo-se a burocrática, importa que o Estado atue como uma empresa que se esmera em prestar ou fornecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes.

Deste modo, a administração gerencial sustém-se em um sistema oposto à acumulação dos poderes em um governo central, constituída de poucos níveis de hierarquia, seno flexível, organizada, que busca o controle de resultados.

O quadro 3 com o título “Características dos dois modelos de administração pública”, de autoria da professora Pacheco (2001), compara as diferenças entre a forma Pública Burocrática e a forma Pública Gerencial, as transformações e os destaques do processo gerencial.

Paradigma burocrático	Administração Pública Gerencial (ou paradigma pós-burocrático)
Baseia-se na noção geral do interesse público.	Busca obter resultados valorizados pelos cidadãos.
Eficiência.	Qualidade e valor.
Administração.	Produção.
Controle.	Ganhar adesão e normas.
Especificar funções, autoridade e estrutura.	Identificar missão, serviços, usuários e resultados.
Justificar custos.	Transferir valor.
Garantir o cumprimento de responsabilidade.	Fortalecer as relações de trabalho.
Seguir regras e procedimentos.	Compreender e aplicar normas. Identificar e resolver problemas. Melhorar continuamente os processos.
Operar sistemas administrativos.	Separar serviço e controle. Criar apoio para as normas. Ampliar a escolha do usuário. Encorajar ação coletiva. Criar incentivos. Definir, medir e analisar resultados.
Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos.	Gerentes incentivam a obtenção de resultados e animam equipes.

Quadro 3 – Características de modelos de administração Pública burocrática versus gerencial.

Fonte: PACHECO, R.S. (2001)

Amparado no sentido estrito e objetivo da Administração Pública e do modelo de Administração Pública Gerencial é que se almeja que se desenvolvam as atividades das compras públicas no setor de Compras e Licitações do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos.

2.3 Compras Públicas

As compras quando ocorrem no âmbito governamental são denominadas “Compras Públicas ou Compras Governamentais” e quem requer a compra ou prestação do serviço é chamado “requisitante”.

As compras são de especial relevância para a economia quer seja em sua amplitude microeconomia ou macroeconomia, devendo ser sustentáveis no consumo de produtos e serviços socioambientais.

Sobre a questão da sustentabilidade o Decreto Municipal nº 15.921 de 5 de junho de 2014 em seu artigo 3º determina:

Art. 3º As compras governamentais deverão ser processadas, convergindo o interesse da Administração Pública em assegurar a economia dos recursos públicos por meio da proposta que ofereça o menor valor, porém

observando também os produtos que causem menor impacto ambiental, que utilizem menos recursos naturais a sua produção ou utilização e que poderão ser reutilizados ou reciclados após o seu descarte.

Importa que o ente público esteja amparado por um eficiente sistema de compras que assegure uma disponibilização que produza o efeito apropriado dos insuficientes recursos do governo, resultado em sua maior parte de impostos.

Segundo informação publicada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação / Ministério do Planejamento (2014) o Gráfico 1 ilustra em percentuais as aquisições de bens e serviços no âmbito do governo federal e traduz a grandiosidade dos números referente ao período de janeiro a março de 2014.

Registra a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação / Ministério do Planejamento (2014) que as compras governamentais no período somaram R\$ 12,6 bilhões na aquisição de bens e serviços, por meio de 33,4 mil processos, considerando todas as modalidades de contratação.

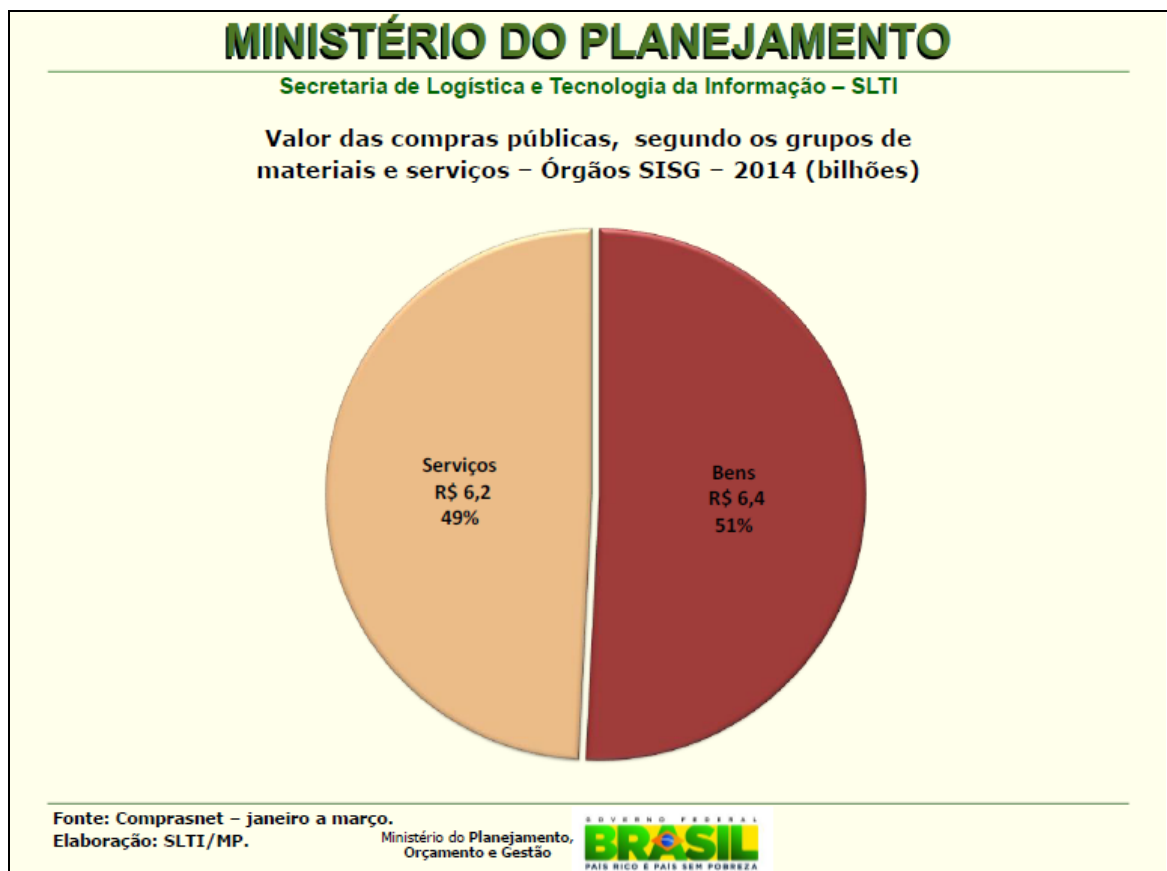


Gráfico 1 – Compras Governamentais
Fonte: Adaptado do ‘Compras Net’ – Governo Federal.

A Tabela 1 de título “Compras Públicas por Modalidade Licitatória” destaca que a importância da modalidade eletrônica do Pregão sendo a responsável por 59,7% das compras governamentais, correspondendo a 94% dos certames licitatórios.

Na Tabela podemos verificar que o Governo Federal através do Ministério do Planejamento compara o comportamento das aquisições públicas no período de janeiro a março de 2014, em conjunto com o relato das aquisições no período de 2008 e 2013, ainda que examinado o intervalo de janeiro a dezembro.

Demonstram os dados da Tabela que entre janeiro e março de 2014, as compras governamentais movimentaram cerca de R\$ 12,6 bilhões na contratação de bens e serviços, para tanto, utilizando 33,4 mil processos, somando-se todas as modalidades de licitação.

Tal desempenho demonstra aumento nas contratações públicas em 2014 comparadas com as contratações do exercício de 2013 de 2% no número de processos e de 21% no valor das compras.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO							
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI							
Quantidade de compras públicas, segundo o tipo de processo – Órgãos SISG							
Modalidade	Processos de Compra						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Concorrência	771	1.319	934	1.086	1.314	1.062	89
Concorrência Internacional	50	44	105	51	40	40	4
Concurso	8	16	16	11	16	11	5
Convite	4.957	1.499	961	621	452	318	38
Dispensa de Licitação	246.635	235.566	211.029	186.301	169.875	158.765	22.519
Inexigibilidade de Licitação	14.048	15.838	16.677	19.742	23.783	24.759	5.237
Pregão Eletrônico	30.865	33.700	33.696	32.357	34.747	36.956	5.339
Pregão Presencial	1.297	1.083	657	334	268	184	30
Tomada de Preços	1.541	1.636	1.334	1.170	1.307	1.073	98
Total	300.272	290.701	265.409	241.673	231.802	223.168	33.359

* janeiro a março.
 Fonte: Comprasnet.
 Elaboração: SLTI/MP.




Tabela 1 – Compras Públicas por modalidade licitatória
 Fonte: Adaptado do ‘Compras Net’ – Governo Federal.

Pelos dados quantificados na Tabela 1, é possível afirmar que as Compras Públicas evidenciam dois aspectos, tal qual tratado no artigo disponibilizado pelo MINISTÉRIO DA FAZENDA – PORTAL DO TESOURO NACIONAL¹ (Apud MARQUES, 2005) - Compras Públicas no Brasil e EUA: Análise da Concorrência segundo o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho.

Segundo MINISTÉRIO DA FAZENDA – PORTAL DO TESOURO NACIONAL (Apud MARQUES, 2005, p.18) o primeiro aspecto – Análise da Concorrência segundo o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho “[...] têm impacto direto, por meio das aquisições, sobre as cadeias produtivas específicas, que podem destinar uma fração de sua produção ao atendimento do governo”.

Segundo aspecto – Tópicos Especiais em Finanças Públicas quando discorre que as compras públicas “[...] exceto em casos determinados em lei, são realizadas por meio de licitações, o que faz uma série de especificidades sobre como são feitas e torna o mercado bastante regulado [...]”.

Justen Filho (2010 p.125-126) define ‘compras’ como sendo o meio pelo qual Administração obtém definitivamente a posse sobre determinado bem, mediante contrato entre partes que tomam sobre si obrigações recíprocas e que não há compra quando a Administração obtiver apenas a “posse” temporária, consignado então a locação.

Sobre o conceito de “compra” e de outras figuras, o professor Justen Filho (2010 p 126), destaca a extrema importância de se estabelecer a diferença entre o “dar” e o “fazer” para evitar enganos nas aquisições e também porque várias as regras jurídicas aplicáveis às figuras compras, obras, serviços, alienações.

A Constituição Federal de 1988 (2000 p.35), em seu Capítulo VII, Título III, trata da Administração Pública e em seu artigo 37, inciso XXI consoante as obras, serviços, compras e alienações determinam que “[...] as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública [...]” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 2000).

As características marcantes do Estado em mobilizar forças para angariar recursos, mas não se empenhar com o mesmo vigor na consecução dos resultados,

¹ Marques, Felipe Silveira. **Compras Públicas no Brasil e EUA: Análise da Concorrência segundo o paradigma estrutura-conduta-desempenho**. Brasília: ESAF, 2005. 80 p. Monografia premiada em 3º lugar no X Prêmio Tesouro Nacional – 2005, Tópicos Especiais de Finanças Públicas, Brasília (DF)

tem sido objeto de preocupação e da busca constante pelo emprego das vantagens do modelo gerencial de administração por parte dos governos.

O contraste entre o cenário das compras realizadas por entes públicos e o das compras realizadas por empresas privadas são percebidos a partir da estrutura funcional que no serviço público recompensa os servidores pelo tempo de serviço o que de certa forma os coloca em uma zona de conforto, concorrendo para uma total falta de preocupação com os resultados dos serviços prestados. (LIMA, 2005).

Nas empresas privadas a busca por resultados e melhoria é uma constância, ditada pelo mercado contrapondo-se às empresas públicas em que o resultado que se busca não é o rendimento, mas o resultado das urnas. (LIMA, 2005).

Deste modo a política na administração pública é que determina pela subjetividade ou pela ideologia e não por índices de desempenho a qualidade do serviço público, relevando à insignificância os resultados. (LIMA, 2005).

Abrucio (1977, p.28) valendo-se da teoria do *Public Service Orientation* (PSO) elaborou planilha, conforme ilustrado no quadro 4, fazendo o comparativo entre modelo de administração privada e modelo de administração do setor público, que segue:

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor poder escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Quadro 4 – Comparativo entre modelo de administração do Setor Privado e administração do Setor Público.

Fonte: ABRUCIO, F.L. (1979)

O SEBRAE sobre Compras Públicas editou a Cartilha do Comprador – Os Novos Paradigmas da Administração Pública (2014, p. 14), ao dissertar sobre “Qual o objetivo da Compra Governamental” orienta que a busca pela opção mais vantajosa sempre deverá ser a meta dos compradores públicos e nas compras ser encontrada a melhor relação entre custos e benefícios para tender a finalidade à qual se destina.

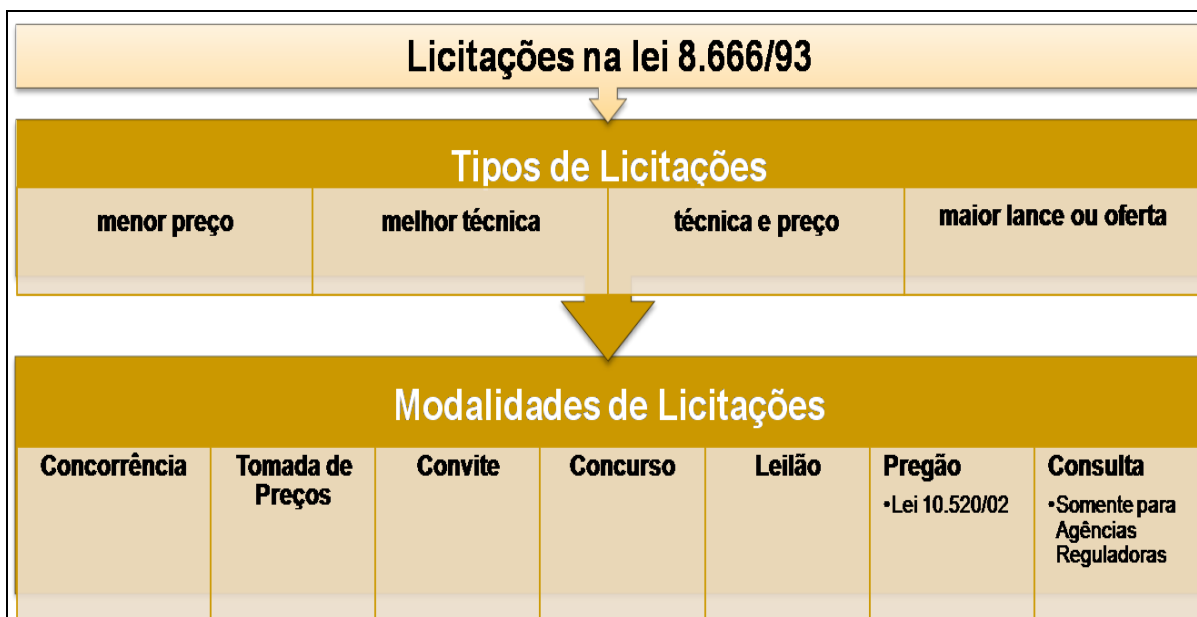
Assim, para que a excelência nas Compras Públicas seja alcançada deverá ser selecionado entre as modalidades de licitações existentes a que se referem os incisos I a III do artigo 22 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, aquela que melhor atinja as atividades precípuas das aquisições, sem se descuidar da sustentabilidade de que trata a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Convite, Tomada de Preços, Concorrência Pública, Pregão e o RDC, serão determinados em função de limites, tendo em vista o valor estimado da contratação e os diferentes critérios de julgamento das propostas de: menor preço, melhor técnica, técnica e preço, maior lance ou oferta.

As modalidades são regulamentadas por instrumentos legais para as licitações, pregões e contratações sobressaindo para as Licitações e Contratos Administrativos a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Para a modalidade Pregão Presencial e eletrônico a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e Decretos nº 3.555/00; 5.450/05 e para o RDC Regime Diferenciado de Contratações Públicas – Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011 e Decreto nº 7.581/11.

O Quadro 5 ilustra de acordo com a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, os tipos de licitações com base no valor e na técnica, seguido das possibilidades de emprego nas seis modalidades, concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão.



Quadro 5 – Modalidades e Tipos de Licitações.

Fonte: Universidade Salgado de Oliveira, Campus BH. 2015

A modalidade Pregão possui as formas Pregão Presencial e Pregão Eletrônico e possuem previsão na Lei 10.520, de 17 de junho de 2002; a modalidade eletrônica é regulamentada pelo Decreto 3.555, de 8 de agosto de 2000.

2.4 Mapeamento de Fluxo de Valor

Para definir “Mapeamento de Fluxo de Valor” é preciso desvendar na administração onde se ajusta o termo “valor”, no caso, com a conotação de “Importância de determinada coisa, preço, valia”.

Segundo Salvadore (2014, p. 1) “[...] O termo “valor” é polissêmico. Assim, o termo em si adotará vários sentidos dependendo da ciência que o definir. [...] Quem primeiro definiu e classificou os vários tipos de valores foi Aristóteles em sua obra ‘A Política’ datada de 350 a.C. Para o filósofo, os valores dividiam-se em valores: econômico, político, moral, estético, social, jurídico e religioso [...]”.

Chiavenato (2011, p.391) define ‘valor’ como sendo “algo que enriquece a organização ou contribui fortemente para o seu sucesso. [...] significa o preço atribuído a uma coisa, estimação, valia”.

Chiavenato (2011, p.391) disserta que em economia política ‘valor’ “é a estimativa econômica da riqueza, como também a apreciação feita pelo indivíduo da importância de um bem, com base na utilidade e na limitação relativa da riqueza,

levando em conta a possibilidade de sua troca por uma quantidade maior ou menor de outros bens”.

No Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, Ferreira (2010, p. 772), define “valor” como sendo palavra derivada do latim *valore*, substantivo masculino – 1. *Valentia*. 2. Qualidade que faz estimável alguém ou algo; *valia*. 3. Importância de determinada coisa; preço, *valia*. 4. Legitimidade, validade. 5. Significado rigoroso de um termo.

Em uma organização, valores seriam as suas convicções, as atitudes que criam a identidade da empresa ao evidenciar suas qualidades, personificando-a, para tanto, sustentando-se na legalidade, ética, em valores morais.

Vieira (2012), em seu artigo define Valores Organizacionais como as crenças e atitudes que dão personalidade à empresa e que trariam por resultados negócios mais sustentáveis ao firmar-se em valores como honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida.

Wolmack e Jones (1998 p.3) ao dissertarem sobre “Pensamento Enxuto versus Muda” destacam que muda significa “desperdício” e que existe um antídoto ao desperdício, que seria o pensamento enxuto.

Para os autores o pensamento enxuto seria uma maneira de detalhar valor, demonstrar no melhor roteiro as ações que criam valor, realizá-las sem interrupção desse roteiro toda a vez que alguém as requeresse e com isso realizá-las cada vez mais de forma eficaz.

Nas palavras dos autores Wolmack e Jones (1998 p. 4) a especificação de valor seria o início para o pensamento enxuto, sendo atribuição específica do cliente final.

A significância de “valor” estaria expressa em termos de um produto específico (um bem ou um serviço e, muitas vezes, ambos simultaneamente) que atenderia às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico.

O valor é criado pelo produtor e do ponto de vista do cliente seria para isso que os produtos existem. Entretanto, por diversos motivos, seria muito difícil definir produtor com precisão. (WOLMACK E JONES, 1998).

Para Rother e Shook (2000) Fluxo de Valor são operações que independentemente de reunir valor ou não e seriam imprescindíveis para conduzir um produto por todos os fluxos indispensáveis e inerentes a cada produto.

As operações de Fluxo de Valor teriam início pelo fluxo do projeto do produto, passando por sua criação, seguido de seu lançamento e o fluxo de produção desde a matéria-prima até o produto manufaturado disponível na prateleira, ao alcance do consumidor.

Rother e Shook (2000) definem mapeamento de fluxo como sendo um instrumento que amplia a percepção e o entendimento do fluxo de material e da informação durante o deslocamento do produto pelo fluxo de valor.

Turati (2007, apud ROTHER e SHOOK, 2003, p.33) em sua dissertação de mestrado sobre a aplicação do *Lean Office* no setor administrativo público, transcreve a definição de Rother e Shook sobre o mapeamento do fluxo de valor:

O mapa de fluxo de valor é uma ferramenta simples que utiliza papel e lápis e ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor. O que se entende por mapeamento do fluxo de valor é simples: deve-se apenas seguir a trilha da produção de um produto, desde o consumidor até o fornecedor, e, cuidadosamente desenha-se uma representação visual de cada processo no fluxo de material e informação. Depois, através de um conjunto de questões desenha-se o mapa do “estado futuro”, uma representação visual de como o fluxo deve ser.

No entendimento de Rother e Shook (2003), “fluxo de valor” seria tudo o que se faz desconsiderando reunir valor ou não, mas necessário para conduzir pela cadeia produto ou serviço do estado pré-concebido para o estado de produto finalizado, envolvendo o fluxo de produção e o fluxo de projeto desse produto.

Segundo Rother e Shook (2003), tornar visível o *muda* – desperdício, é resultado das ações para evidenciar as decisões ocorridas sobre os fluxos, desempenhadas pelo Mapa de Fluxo de Valor (MFV) ao reunir características, qualidades e técnicas *Lean*, ao criar sustentação para um projeto de implementação, ao demonstrar a dependência entre o fluxo de informação e o fluxo de material.

Os autores Rother e Shook (2000) nas ações empregadas pelo MFV se desenvolvem conhecimentos relativos à Tempo de Ciclo (TC) que trataria da repetição com que um produto ou serviço é finalizado em um processo.

Já o Tempo de Agregação de Valor (TAV) teria relação como tempo despendido para que sejam modificados os insumos que integrariam o produto ou serviço, conforme a necessidade do cliente.

Lead Time (LT) seria o tempo que um produto ou serviço consumiria para fluir e cobrir todo o percurso do processo ou do fluxo de valor; Tempo *Takt*, este

seria o tempo de que se poderia dispor na produção de um produto ou serviço repartido pelo índice da quantidade de um bem ou serviço do cliente. (ROTHER; SHOOK, 2000).

3. METODOLOGIA

Este capítulo irá tratar do método de pesquisa e das razões da sua escolha, partindo das etapas que prestaram auxílio à execução da pesquisa, da forma de obtenção dos dados, até o tratamento das informações.

O Método Científico escolhido é o Indutivo, pois os argumentos têm início pela necessidade particular (dos requisitantes e de suas necessidades de aquisições) migrando para o argumento geral que é o atendimento às necessidades da população.

Para o objeto que se examina – A implantação do *Lean Office* na Divisão de Compras do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos – São Paulo, a Pesquisa Aplicada progrediu de forma Exploratória, pois a aplicação da mentalidade *enxuta* voltada para o meio administrativo é tema pouco explorado.

Segundo Gil (2002, p. 41), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

A aplicação da metodologia *Lean* no ambiente de escritório de uma repartição pública ainda é pouco conhecido, pouco estudado e segundo Gil (2002) “Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de estudo de caso”.

Deste modo, empregou-se a forma Exploratória da pesquisa com vistas a tornar conhecidos os problemas que permeiam as compras públicas e nesse contexto harmonizar a implantação da mentalidade *Lean* pela criação de possibilidades.

No estudo empregou-se a forma Descritiva ao revelar a particularidade de tudo que está sujeito ao processo das Compras Públicas determinando deste modo a utilização de técnicas padronizadas na obtenção de dados.

Segundo Gil (2002, p.46) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

No critério Procedimento Técnico os métodos de pesquisa aplicados foram os da Pesquisa Bibliográfica - pelo uso de materiais já publicados, o da Pesquisa Documental, na análise de documentos públicos.

Aplicou-se o procedimento de Levantamento (*Survey*) com questionamentos diretos de pessoas envolvidas com as compras públicas e entrevista semiestruturada.

Escreve Gil (1994, p.113) entrevista é “[...] a técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao pesquisado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados que interessam a investigação [...]”.

As figuras 9 e 10 (vide Apêndices B e C) demonstram os questionários aplicados no ambiente do Departamento de Recursos Materiais em consulta com compradores e chefias com ênfase na análise da dinâmica do processo de compras e das necessidades dos servidores.

Empregou-se o método qualitativo de pesquisa o Estudo de Caso, devido o foco (eliminar desperdícios em toda a cadeia produtiva por meio da adoção das técnicas *Lean*) ser assunto contemporâneo inserido no contexto cotidiano.

Segundo Chizzotti (2003, p.89) na pesquisa qualitativa o pesquisador quando se depara com uma condição que não atinge seus valores mínimos, intervém por mera vontade e sem interesse com a finalidade de transforma-las.

O propósito do Estudo de Caso é investigar um acontecimento atual a partir do ambiente em que se encontra, para tanto fazendo uso várias possibilidades de evidências a fim de fornecer soluções a serem tomadas.

O estudo de caso foi aplicado no ambiente do departamento de compras para investigar o comportamento do conjunto de métodos utilizados nas aquisições de bens ou prestação de serviços.

O emprego da pesquisa qualitativa revelou ações de caráter administrativo e de caráter não administrativo, necessárias para a melhoria nas aquisições das secretarias municipais gerenciadas pelo DRM.

Na pesquisa bibliográfica foi aplicado no estudo o material primário, como as leis de licitações, do pregão presencial, do pregão eletrônico, decretos, da Constituição Federal, documentos oficiais como a requisição de compras e o mapa comparativo de preços e o material secundário como livros, teses, monografias, artigos, etc., relacionados como tema da pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi aplicada para suprir informações não tratadas nas perguntas do roteiro e da pesquisa aos servidores e chefias das divisões de compras e licitações, pregoeiros e comissão de licitações, licitantes, chefia da Divisão de Serviços Internos, do departamento jurídico, servidores da Educação e Gestores de Contratos da Secretaria de Administração e de Obras.

O quadro 8 (vide Apêndice D) – Roteiro de Entrevista Semiestruturada apresenta as questões de entrevista que abordam de modo geral a descrição das atividades desenvolvidas, as condições do ambiente de trabalho, o grau de satisfação, as relações interpessoais, os pontos negativos e positivos, sobre o que pode ser melhorado, sobre os serviços e atendimento dispensados ao cliente final.

A Figura 2 ilustra a estrutura da cúpula do governo no comando das secretarias municipais, dentre essas a Secretaria de Administração, seus departamentos evidenciando o Departamento de Recursos Materiais (DRM), onde se desenvolveu a pesquisa.

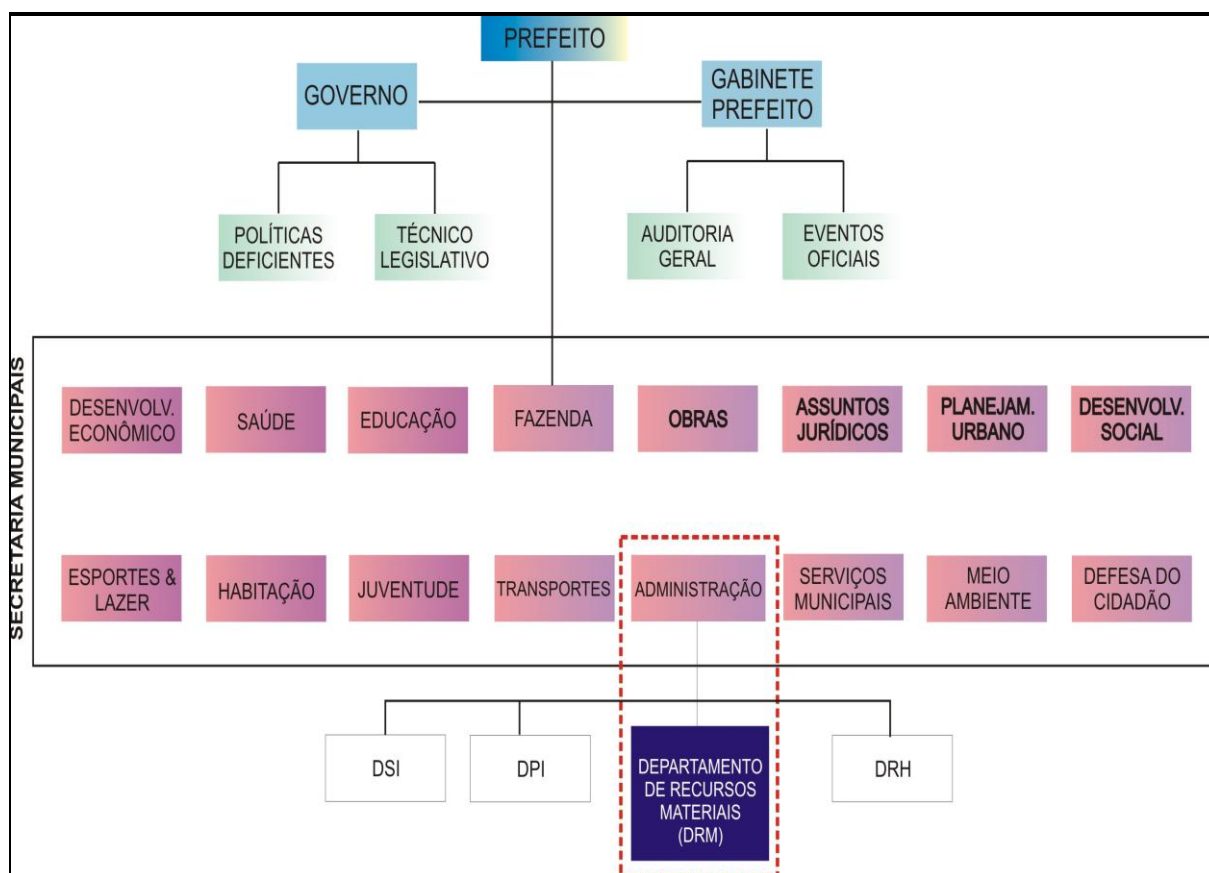


Figura 2 – Organograma das Secretarias Municipais.
 Fonte: GONÇALVES (2012, pg. 62)

O DRM atende a vinte e uma das vinte e três secretarias do Município, ficando as compras da área de Saúde e da área de obras limitadas as Secretaria de Saúde e Secretaria de Obras, dadas as especificidades das aquisições.

Os processos administrativos objeto do estudo dizem respeito ao Departamento de Recursos Materiais (DRM) do Município de São José dos Campos, Estado de São Paulo.

As rotinas administrativas do departamento de compras tratam dos processos que ocorrem sistematicamente para o atendimento uma necessidade de aquisição de compra de material ou serviço e envolvem práticas com entradas, processamentos e resultados.

O mapa sintético de compras e o fluxo sintético de licitações, subitens 4.3.1 e 4.3.2 desta monografia, demonstram os processos de entrada processamento e resultados de um processo de compra.

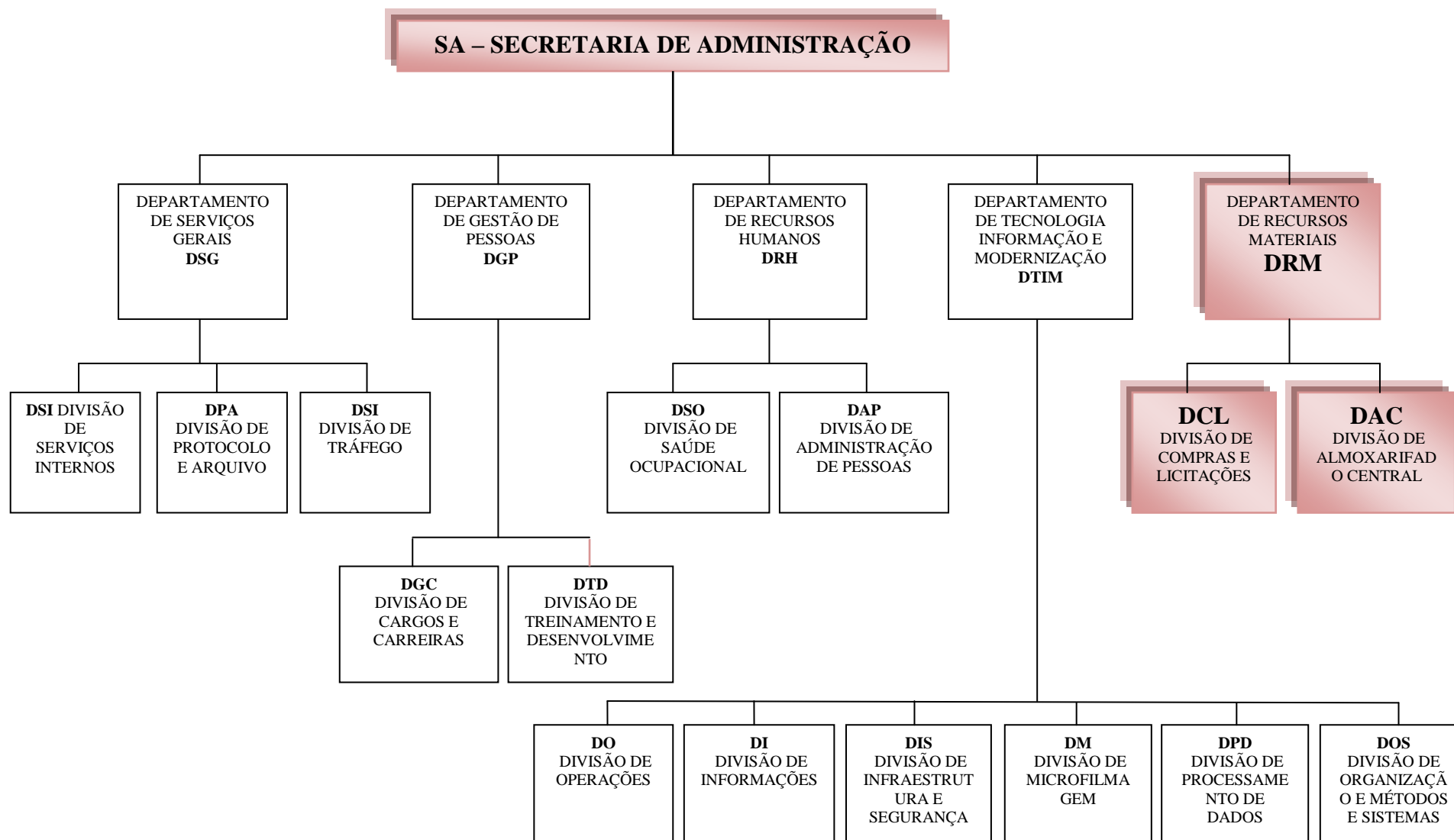
Rotinas não administrativas seriam os procedimentos que não possuem relação direta com a atividade-fim do departamento, sendo, portanto, atividade-meio, como por exemplo, o atendimento ao público, ao requisitante, ao fornecedor, a emissão de atestados de capacidade técnica, a emissão de certificado de Registro Cadastral, atendimento jurídico, etc.

No organograma, Figura 3, está demonstrada a estrutura da Secretaria de Administração e seus cinco Departamentos, dentre as quais, o Departamento de Recursos Materiais (DRM) formado por duas divisões - a Divisão de Compras e Licitações (DCL) e a Divisão de Almoxarifado Central (DAC).

A DCL é responsável por todos os procedimentos relativos a compras quer na forma dispensada, quer na forma de licitação.

A DAC é responsável pelo recebimento de material, controle de estoques e a dispensação dos produtos, para tanto realiza procedimentos de verificação da documentação fiscal e das especificações do objeto no momento da entrada.

Figura 3 - Organograma da Secretaria de Administração (SA).



A atividade-fim do DRM é atender as necessidades de aquisição de materiais e serviços, ação que pode ser traduzida a um documento chamado de “Requisição de Compra” que depois de produzida a requisição de compras, Figura 11 (Vide Anexo E) ela é tramitada para o Departamento de Recursos Materiais.

Empregou-se a pesquisa documental ao formulário “Requisição de Compras” analisando as determinações obrigatórias de preenchimento e de procedimentos, notadamente na excessiva obrigatoriedade de assinaturas de autoridades como pré-requisito legal de autorização da compra.

Da análise da Requisição de Compra foi possível identificar os dados do requisitante, a descrição do objeto, quantidade e valor, justificativa para a aquisição, sua data de emissão e as devidas autorizações.

É grande o número de requisições de compra (RC) preenchidas de forma incorreta e com especificação do objeto deficitária ocasionando sua devolução pelo DRM ao requisitante.

A Figura 12 (vide Anexo F) demonstra para fins de comprovação da pesquisa documental o Manual de Procedimentos – Gestão de Compras, disponível para uso de consulta dos servidores do DRM na rede interna de armazenamento de dados.

A Figura 13 (vide. Anexo G) demonstra para fins de comprovação da pesquisa documental, cópia do Mapa de Preços para demonstrar o formulário e as possibilidades dos gastos envolvidos no seu fazimento.

De modo exploratório buscou-se investigar junto aos servidores do DRM a razão da demora na conclusão dos processos de compras, dedução obtida depois de analisados os questionários aplicados na Divisão de Compras, Figuras 9 e 10, (Vide Apêndices B e C).

De posse dessas informações, vivenciando essa problemática, aliada à crise econômica, nasce a importância e a necessidade de se avaliar os procedimentos administrativos que se sobressaem no DRM em especial às compras públicas.

O que se busca é pesquisar como aplicar os conceitos *Lean* empregados na indústria convertendo-os ao ambiente problema, qual seja, ambiente público de um departamento de compras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos- São Paulo.

3.1 Procedimentos da Pesquisa

A obtenção de dados essenciais ao preparo da pesquisa ocorreu dentro de um roteiro com estudos teóricos, levantamentos bibliográficos estabelecidos segundo publicações de: livros, artigos, monografias.

Realizaram-se coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas junto às Secretarias requisitantes e a Secretaria de Administração em especial ao Departamento de Compras e Licitações (DRM), com apuração de dados, conforme demonstrado na Tabela 2 e Tabela 3 (vide Anexos A e B); nestes ocorreu a pesquisa documental.

A Tabela 2 (Vide Anexo A) – Indicadores, demonstra por secretaria requisitante, no ano de 2013, a quantidade total de requisições em comparação do o número de dias para a emissão da Autorização de Fornecimento (AF).

A Tabela 3 (vide Anexo B) – Indicadores, demonstra por secretaria requisitante, no ano de 2014, a quantidade total de requisições em comparação do o número de dias para a emissão da Autorização de Fornecimento (AF).

Com os servidores envolvidos com as rotinas administrativas de compras lotados nos departamentos requisitantes ou lotados na Divisão de Compras e Licitações do Departamento de Recursos Materiais, fizeram-se coletas diretas (pesquisa *survey*) para verificar o tempo gastos na conclusão das pré-cotações de preços, quantificar o grau conhecimento e de satisfação Figuras 9 e 10 (vide Apêndices B e C).

Para estudo do objeto (implantação do *Lean Office*) atuando sobre a administração de um grupo - Divisão de Compras e Licitações com a finalidade de disseminar por toda a rede das compras públicas, de modo minucioso os benefícios de se ter procedimentos enxutos e como resultado pessoas, departamentos e compras eficientes, foi aplicado o estudo de caso.

Quanto a este procedimento, Gil (2010, p 37), sustenta que “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Outro renomado autor, Yin (2001, p.32), contemporiza a investigação como sendo “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites do fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

Visto que foi preciso identificar os pontos fortes e fracos do DRM, examinar as oportunidades e as ameaças que lhe sobrevém, empregou-se a análise SWOT para análise do cenário para a gestão e o planejamento estratégico da implantação do *Lean Office*.

Do diagnóstico conheceram-se os fatores úteis e proveitosos e os fatores inúteis, sem proveito ou de muito pouco proveito, examinando-se ainda a Capacidade ofensiva, Capacidade defensiva, a Debilidade e a Vulnerabilidade.

Conforme demonstrado nas Tabelas 2 e 3 (Vide ANEXO A e B), utilizou-se ainda de dados disponibilizados pela prefeitura sobre as Requisições de Compras, sobre as modalidades licitatórias por secretaria requisitante e a quantidade de dias para sua finalização.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Município de São José dos Campos está localizado a 96 quilômetros da capital de São Paulo e pertence à mesorregião do Vale do Paraíba Município, destacando-se por seu desenvolvimento econômico e tecnológico dado a disposição geográfica.

Dispõe de um dinâmico ambiente de negócios formado por um complexo de indústrias, comércios e serviços, centros de pesquisa, incubadoras e universidades das mais competitivas do país conferindo-lhe *status* de ótima cidade não só para se investir, mas também para se viver.

A Prefeitura é o órgão do poder executivo municipal, comandado pelo prefeito responsável pelos mais diversos assuntos relacionados à administração da cidade.

Para dar uma dimensão das atividades citam-se a apresentação de projetos de lei, elaboração do orçamento do município, instituição e arrecadação de tributos, estabelecimento de normas de edificações, gestão do transporte coletivo, limpeza pública, segurança de prédios e áreas públicas.

Entre as vinte e três Secretarias do Município cabe à Secretaria de Administração planejar, pôr em prática e controlar a instalação de serviços em todas as unidades da Prefeitura, além de fornecer estrutura para o funcionamento e a organização racional dos órgãos municipais.

Destacam-se no âmbito da Secretaria de Administração o seu Departamento de Recursos Materiais (DRM) que no contexto desta pesquisa trata da organização dos serviços administrativos e patrimoniais, das compras, licitações e executa trabalhos administrativos internos.

Coordena ainda a informática e as aplicações de tecnologia da informação, com o gerenciamento da rede de computadores e do banco de dados e o suporte técnico para o website e a intranet, entre outras atribuições que possibilitam o atendimento on-line ao cidadão.

Os pedidos de materiais ou serviços requeridos pelo munícipe ou por servidor de qualquer esfera administrativa, a exemplo do fornecimento de refeições e manutenção aos veículos do Corpo de Bombeiros que é uma instituição estadual, são processados nas Secretarias Municipais.

No caso em estudo, no Departamento de Recursos Materiais, foi verificado traços da metodologia 5 S, o que pode ser uma porta para a disseminação da mentalidade enxuta.

A metodologia 5 S está presente em algumas atividades desenvolvidas pela Prefeitura de São José dos Campos como em ações de ginástica laboral aplicada pelas manhãs ações de saúde como controle de hipertensão e diabetes e a contratação do serviço de *outsourcing* para a impressão de cópias.

A *muda* (desperdício) do tempo foi verificada em praticamente em todo o fluxo, sendo de difícil mensuração devido às interferências sentidas no serviço desenvolvido no ambiente do escritório, notadamente nas rotinas de procedimentos administrativos, sujeito em sua maior parte ao desejo das pessoas, ao estado de espírito e a interferências políticas.

A *muda* (desperdício) de materiais foi verificada no refazer da requisição de compra, do edital, quando se teve de disponibilizar o edital de forma impressa para algum interessado, quando se constatou que ainda há servidores que imprime processo digital por não ter afinidade com a visualização no monitor.

Desperdícios foram constatados no Setor de Compras desde a indiferença nas questões de organização, no descontrole no estoque de materiais, no uso indevido de equipamentos ao deixá-los no modo *standby* mesmo ao término dos períodos, causando consumo desnecessário de energia elétrica.

São visíveis muitos materiais de escritório estocados nas mesas e de resmas de folhas sulfite utilizadas como suporte para elevar a altura do monitor, das lixeiras abarrotadas de folhas descartadas resultados de impressões inúteis.

No ambiente macro, entre secretarias, do estudo aplicado no biênio 2011 /2012 para verificar a eficiência dos processos de compras considerando o volume de negócios desenvolvidos pela Secretaria de Educação (SME), constatou-se que a Secretaria de Educação (SME) consumia grande parte do tempo e funcionários do DRM.

A ideia de descentralização das compras com a desvinculação do departamento de compras, a Secretaria Municipal de Educação sustém-se na tese de que as respostas seriam mais céleres para as necessidades de aquisição de materiais e serviços.

Isso ocorreria porque desde a emissão da requisição de compra, finalizada pelo recebimento da Autorização de Fornecimento ou pela assinatura do Contrato, o

takt time seria suprimido pela diminuição da distância entre o requisitante e o Departamento de Compras, a escassez de mão de obra do DRM, acrescida pela atuação de pessoas especializadas às demandas da área de educação.

A Secretaria Municipal de Educação adotou parcialmente a descentralização das compras, passando a colaborar na elaboração das cotações de preços, nas análises técnicas e no recebimento dos materiais em almoxarifado descentralizado do Almoxarifado Central, qual seja: - Almoxarifado da Educação.

A descentralização também foi aplicada nas atividades relativas a obras e serviços de engenharia desenvolvidos pela Secretaria de Obras com a tomada dessas tarefas a partir de dezembro de 2013.

Deste modo, a experiência adquirida com a descentralização contribuiu no desenvolvimento da pesquisa para o planejamento da implantação do *Lean Office* na Divisão de Compras e Licitações do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos, ao tornar possível comparar a evolução e determinar os resultados positivos e negativos das mudanças sobre o DRM.

Na análise documental, a requisição de compras (RC) possui lugar de destaque por ser o impresso em que são registradas as informações primordiais para a aquisição de um produto ou serviço, ou mesmo de ambos simultaneamente.

As requisições de compra ou de serviço das secretarias da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, exceção à SME, depois de aprovadas em diversos níveis de chefia do setor requisitante e demais envolvidos, finanças, governo, por exemplo, são tramitadas para o DRM.

No departamento, recepcionadas, são direcionadas para a Divisão de Compras que se encarrega de realizar as cotações de preços e considerado o valor e a complexidade do objeto se decide pela compra dispensada de licitação ou por licitar a compra.

Constatação importante foi a de que este procedimento padrão desde o “nascimento” das requisições de compras até a sua transformação em uma modalidade de compra, não tem sido obedecido pela Secretaria de Educação, e por aplicar forma de atuação diversa, tem causado sérios problemas ao DRM,

Exemplo disto é o ocorrido com a aquisição de *Kits* de materiais escolares, julgado como contratação irregular pelo Tribunal de Contratos do Estado de São Paulo – TCE-SP e objeto de investigação pelo Ministério Público.

Na forma de tratamento adotado para a SME referindo-me aos seus processos de compras, necessário que as Secretarias de Administração e da Educação uniformizem os procedimentos e que mantenham um canal de comunicação constante e realização de reuniões periódicas com vistas à melhoria contínua.

Várias ações para prestigiar a economia e que se compatibilizam com os ensinamentos da mentalidade *Lean*, sempre cuidando para que a sustentabilidade seja ativa em todos os processos, têm sido postas em prática pelo DRM da Prefeitura de São José dos Campos.

Exemplo de eliminação de desperdícios é a substituição do modelo de locação de máquinas reprográficas com controle baseado no número de cópias para o modelo de *outsourcing* e a implantação do Sistema Integrado de Processos e Expedientes – SIPEX.

No *outsourcing* a contratada está responsável pelo fornecimento de equipamentos de tecnologia atual de mercado equipados com programas de gerenciamento de cópias, dos insumos, da manutenção preventiva e corretiva e da disponibilização de pessoal para atendimento aos usuários.

O SIPEX foi criado para intervir no fluxo dos processos e expedientes para aperfeiçoar o fluxo de informações e desburocratizar processos repetitivos de juntadas de documentos, paginação de folhas, eliminar gastos de papel com cópias, gastos com transporte de processos volumosos e veio facilitar a consulta ao disponibilizar a consulta via intranet e internet.

O SIPEX eliminou a necessidade de grandes espaços físicos para o arquivamento de processos físicos de mão de obra para trabalhar nesses ambientes, promoveu a simplificação do acesso à informação pelo cidadão, transformou e fez com que a prestação de serviços administrativos ficasse mais ágil.

Buscar programar planos de melhorias contínuas e de indicadores estratégicos para as funções administrativas e não administrativas estruturadoras das rotinas da compra dispensada de licitação e da compra licitada na administração do Departamento de Compras da Prefeitura de São José dos Campos devem ser uma constante.

Empenhada em pôr em prática processos de melhoria contínua, a direção deve orientar suas chefias para que realizem com conveniente periodicidade,

reunião para conhecer do desenvolvimento do trabalho e das necessidades de seus funcionários.

A Administração precisa investir em cursos de reciclagem para os compradores para que conheçam novas técnicas de pesquisa de preços como as técnicas empregadas pelas empresas privadas, para saber identificar o comportamento dos fornecedores na formação de preços que interessam a um determinado segmento de mercado.

As chefias precisam estar atentas para verificar e divulgar em tempo real a ocorrência de alteração ou atualização na legislação pertinente que rege as Compras Públicas, para que atualizados, estejam os servidores envolvidos menos propensos a cometer erros nas aquisições e na elaboração dos editais.

A Administração deve proceder junto aos clientes (requisitantes) uma pesquisa de satisfação e que da enquete, se produzam dados que auxiliem o departamento na melhoria contínua.

Outra questão relevante é abordada na Fundamentação Teórica, item 2.3 - Compras Públicas, em relação à política de qualidade e de meio ambiente, envolvendo o Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos consoante sua obrigação de promover mudanças nos padrões de aquisição dos bens e serviços, colaborando com o uso racional dos recursos naturais.

Conciliar a questão ambiental com a prática de se adotar nas especificações do objeto já a partir das requisições de compras evoluindo para as cotações de preços e nos editais, informações que conduzam a produtos e serviços que causem menor impacto ambiental deve ser condição obrigatória nas compras públicas.

Incorporar as questões da qualidade e do meio ambiente com as atividades administrativas do departamento como forma de agregar valor à atividade-fim, mobilizando e sensibilizando os servidores para a necessidade de mudança de comportamento para minimizar desperdícios de energia, água, materiais em geral, separar e dar destinação adequada de resíduos deve ser uma constante.

Criar banco de preços com empresas que promovam o uso de mão de obra local e que possuam certificação ambiental, tornando possíveis aquisições de qualidade que ofereçam maior eficiência e menor impacto ambiental deve ser condição primordial em qualquer tipo de contratação pela Administração.

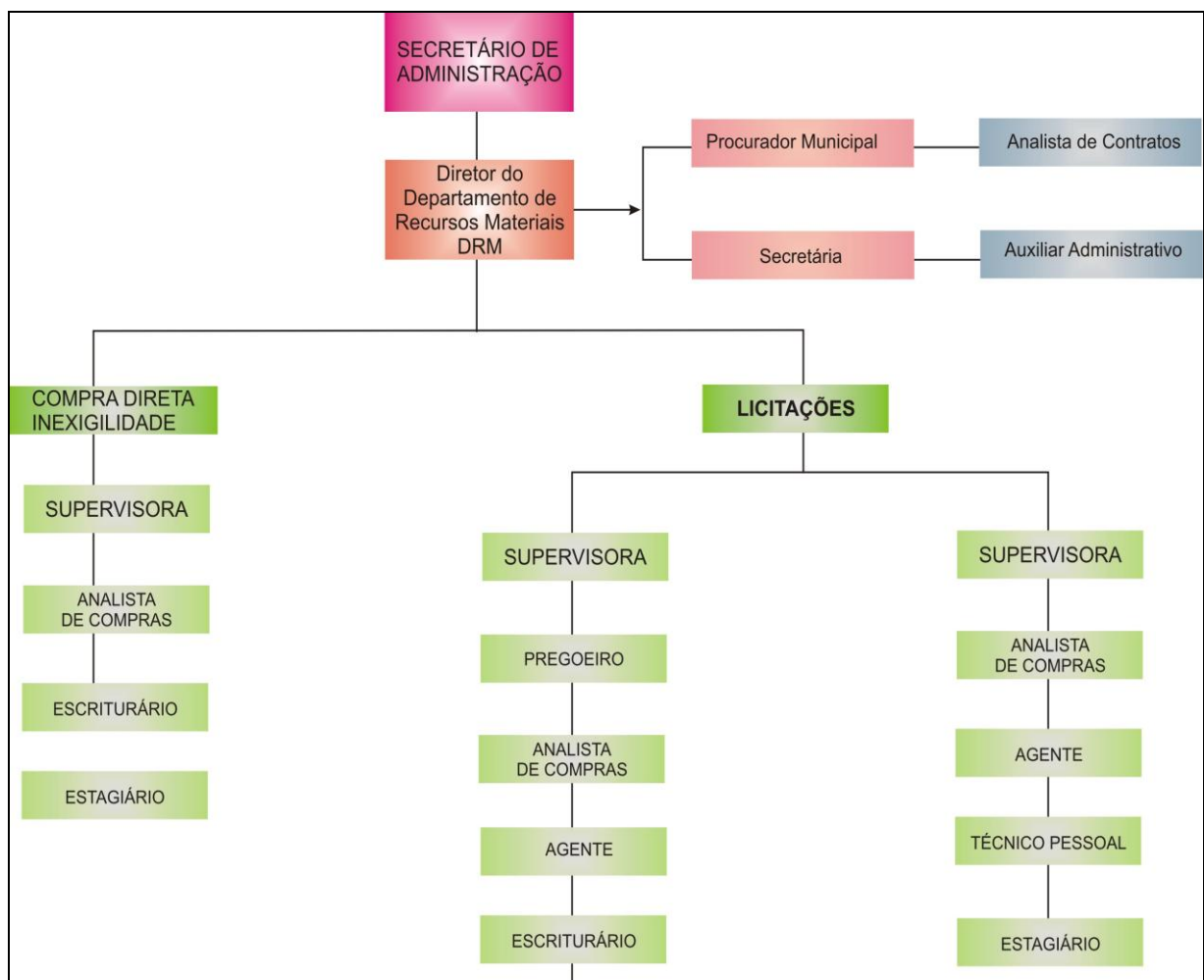
Prevenir a poluição praticando a correta separação destinação de resíduos, substituindo produtos obsoletos, praticar a carona solidária são ações de combate

ao desperdício que contribuem para melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente e devem ser praticadas e disseminadas pela administração, conscientizando seus servidores a se tornarem agentes multiplicadores.

4.1. Diagnóstico Organizacional

Na Prefeitura Municipal de São José dos Campos, o departamento denominado Departamento de Recursos Materiais (DRM), que cuida, exclusivamente das compras do Município, é composto de duas divisões, divisão de compras diretas (Compra Direta/ Inexigibilidade) e divisão de licitações (Licitações) conforme demonstrado no organograma (Figura 4).

Figura 4 – Organograma do Departamento de Recursos Materiais



Fonte: GONÇALVES (2012, pg. 64)

Consoante aos recursos humanos, da análise organizacional constatou-se um quadro funcional deficiente de mão de obra com formação específica para as atividades de compras com predominância de funcionários de uma Autarquia – Urbanizadora Municipal (URBAM).

Constatou-se a incorporação da mão de obra de estagiários ao quadro de pessoal do Departamento, dada a deficiência de pessoal em várias das atividades de rotina do setor, como os de recepcionista e escriturário.

No quadro 11 (vide. Anexo C) são demonstradas as atividades por função na Divisão de Licitações selecionadas por função, vínculo (prefeitura, URBAM ou estagiário), discriminando as atribuições por atividades desenvolvidas.

No quadro 12 (vide. Anexo D), são demonstradas as atividades desenvolvidas por função na Divisão de Compras Direta, selecionadas por função, vínculo (prefeitura, URBAM ou estagiário), discriminando as atribuições por atividades desenvolvidas.

Conclui-se que o número de pessoas envolvidas no desempenho das atividades relacionadas a licitações é de aproximadamente duas vezes e meia maior que os servidores lotados na Divisão de Compra Direta.

Consoante às áreas técnica e administrativa, os sistemas de gerenciamento de dados interligados ao DRM, possibilitam a interação das compras desde o momento da emissão da Requisição de Compra, da abertura e tramitação de processos e documentos, da padronização e controle dos materiais e serviços e da realização dos Pregões.

Todavia, quaisquer que sejam as áreas, cada qual com sua especificidade, não acompanham a velocidade com que as inovações tecnológicas são incorporadas ao mercado tão pouco o aumento da demanda, como também persiste os entraves burocráticos.

Como exemplo, segue juntada a Figura 11, (vide Anexo E), que trata de uma Requisição de Compra introduzida com a intenção de demonstrar a quantidade de assinaturas firmadas no documento durante o seu fluxo a partir da sua emissão, com a intenção de validar a autorização da aquisição.

Constitui-se ainda entrave o fato de que essa Requisição de Compra poderia ter a forma eletrônica desde a sua emissão, quando as validações se dariam por assinaturas digitais e a juntada de documentos na forma digitalizada e a tramitação via rede informatizada.

A economia seria expressiva, sentida em várias áreas como as de recursos humanos, materiais, financeiro, logística, meio ambiente, se fossem eliminados custos de mão de obra com escriturário para dar carga e despachar documentos, motorista para tramitar documentos entre locais distantes, o uso de papel do livro de correspondência, na emissão da Requisição e documentos anexos.

Sobre a forma de planejar, os servidores envolvidos com as compras públicas relataram que não planejar ou planejar de modo ineficiente as necessidades de compras para aquisição de bens ou serviços seria a causa mais frequente causadora de fracasso nas aquisições; os compradores citaram um exemplo clássico que seria a compra de cestas natalinas no ano de 2013.

Nesse ano, a aquisição que deveria estar concluída até final do mês de novembro, mas findou depois da segunda quinzena de dezembro devido a atrasos na cotação e depois a recursos no Pregão, ocorreu o descumprimento do contrato pela empresa contratada devido à escassez dos produtos natalinos no mercado, prejudicando a formação das cestas.

Relataram que ano após ano, a aquisição teria sido realizada no atropelo dos prazos, sob as mais variadas alegações para justificar a falta de planejamento e que nas licitações o quadro seria parecido, resultado de processos morosos devido à interposição sistemática de recursos ou processos submetidos à anulação de itens ou de edital.

A análise demorada de amostras ou documentos técnicos ou da aquisição de produtos ou serviços que não atendessem à especificação contratada, e vícios nos editais seriam causa de morosidade e do crescente número de processos reprovados pelo Tribunal de Contas.

Concluindo, em que pese o início da reforma da gestão pública em 1995, o modelo organizacional do DRM dá indícios de mudança gradativa da administração burocrática para a administração burocrática gerencial moldando-se aos avanços tecnológicos e a nova organização política e econômica mundial.

Importante lembrar a condição de destaque do Município no cenário nacional e mundial ao ser representado por empresas como a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), Engenheiros Especializados (ENGESA), além de importantes centros de estudos como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Campus São José dos Campos-SP.

Esse modelo gerencial voltado para o social e a infraestrutura, que estabelece a responsabilidade aos gestores a partir da administração por resultados, a busca pela excelência e o controle, representa no ambiente do DRM um “campo fértil” para o planejamento da implantação do *Lean Office*.

4.1.1. Matriz SWOT

A figura 5 ilustra o uso da matriz SWOT para detectar no ambiente externo ao DRM e interno do DRM os principais pontos de fortalecimento, fraquezas, oportunidades e ameaças que atuam nas aquisições que fluem pelo Departamento.

		ESTUDO DO AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	FORÇAS
		DESENVOLVIMENTO	SOBREVIVÊNCIA
ESTUDO DO AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	1) Adesão ao SICAF 2) Informatizar as Requisições de Compras 3) Atualizar / revisar os códigos de materiais 4) Realizar cursos 5) Criar corpo de profissionais especializados (engenharia, informática, direito, educação, nutrição, etc.) 6) Implementar o <i>lean office</i> 7) Criar banco de preços 8) Integração com os Órgãos de Controle (TCE – SP. M.P.)	1) União do grupo 2) Grupo formado por profissionais comprometidos e qualificados 3) Certa autonomia nas decisões 4) Sistema informatizado de compras
	PONTOS FRACOS	1. Mudanças no Governo 2. Instabilidade econômica 3. Interferências políticas 4. Fraudes (conluio) 5. Quebras de contratos 6. Ausência de cursos de reciclagem 7. Quadro funcional composto por terceirizados (URBAM), cargos de confiança e estagiários 8. Predominância do modelo de gerenciamento burocrático 9. Ausência de concurso público para renovar o quadro funcional	1) Especificações deficientes do bem / serviço 2) Ausência de um profissional da Área Jurídica no Departamento; 3) Código de materiais diversos para o mesmo produto 4) Cadeiras ruins, sem ergonomia, desconfortáveis. 5) Gasto excessivo de papel 6) Gasto excessivo com aparelhos eletroeletrônicos <i>on standby</i> ao término dos períodos 7) Gasto desnecessário com copos descartáveis 8) Descumprimento ao princípio da impessoalidade 9) Ausência de padronização 10) Excessiva tramitação de documentos e de assinaturas

FIGURA 5 – Matriz SWOT com linhas mestras de ação por postura estratégica
 Fonte: Adaptado da infobios.com

A palavra SWOT é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* significando, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também conhecidas pelo acrônimo em português F.O.F.A.

A matriz SWOT é uma ferramenta de apoio da administração para avaliar os ambientes internos e externos, estabelecendo possibilidades para o desenvolvimento de uma empresa, para tanto, criando condições mais favoráveis ao seu desempenho frente às possibilidades do mercado.

O ambiente interno refere-se ao da própria organização e trata de suas forças e fraquezas; no ambiente externo serão tratados os assuntos para os quais a organização não possui controle.

As forças e fraquezas são medidas com início nos acontecimentos atuais e determinarão seus pontos fracos, seus recursos disponíveis, as experiências adquiridas ao longo da existência da organização, sua habilidade para superar suas fraquezas.

As oportunidades e ameaças são eventualidades que estarão por acontecer, por dependerem direta ou indiretamente da ação de fatores externos que irão influenciar de forma positiva ou de forma negativa a organização.

4.2. Coleta de Informações

O estudo dos ambientes interno e externo de modo geral se deu pelo conhecer da rotina das Secretarias, Departamentos e Divisões envolvidas com aquisições públicas dadas a experiência e familiaridade do pesquisador com as rotinas de compras e dos processos licitatórios.

Realizaram-se coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas junto às Secretarias requisitantes e a Secretaria de Administração em especial ao Departamento de Compras e Licitações (DRM), com apuração de dados, conforme demonstrado na Tabela 2 e Tabela 3 (vide Anexos A e B); nestes ocorreu a pesquisa documental.

No ambiente interno a coleta de informações teve início pelo reconhecimento dos formulários utilizados nos procedimentos administrativos de requisição de compras, envio de pedido de cotação de preços, do mapa de preços, da Autorização de Fornecimento.

As figuras 14 e 15 (vide. Anexos H e I), objeto de análise neste estudo, mostram duas versões do formulário de pedido de cotação sendo na versão do Anexo H um modelo que causava muitas reclamações das empresas sendo substituído pelo Modelo do anexo I.

Buscou-se ainda por manuais de procedimentos, sendo que foi encontrado nos arquivos do Banco de dados do DRM em PDF – (Formato Portátil de Documento) o “Manual de Procedimentos – Gestão de Compras, de autoria da IMA – Informática de Municípios Associados S.A. Prefeitura de Campinas – SP. outubro de 2003”, Figura 12 (vide Anexo F).

A coleta de informações se deu por meio de pesquisa direta aos servidores das divisões, à Gestora de Contratos da Secretaria de Administração e aos servidores do setor de compras do Departamento de Recursos Materiais.

As figuras 9 e 10 (vide Apêndice B e C) mostram assuntos abordados nos questionários para identificar situações, estes usados para criar o Mapa de Fluxo de Valor, por meio de questionário sobre Processos de Compras aplicados para os servidores da Divisão de Compra Direta e Divisão de Licitações.

A análise da evolução das compras se deu pela comparação de dados estatísticos levantados nos exercícios de 2013 e 2014 visualizados no gráfico 2 - Valores por Modalidade de Compra.

Também no Gráfico 2, pode ser verificado que a modalidade licitatória "Pregão" foi a mais utilizada na execução dos certames licitatórios para a aquisição de bens e serviços.

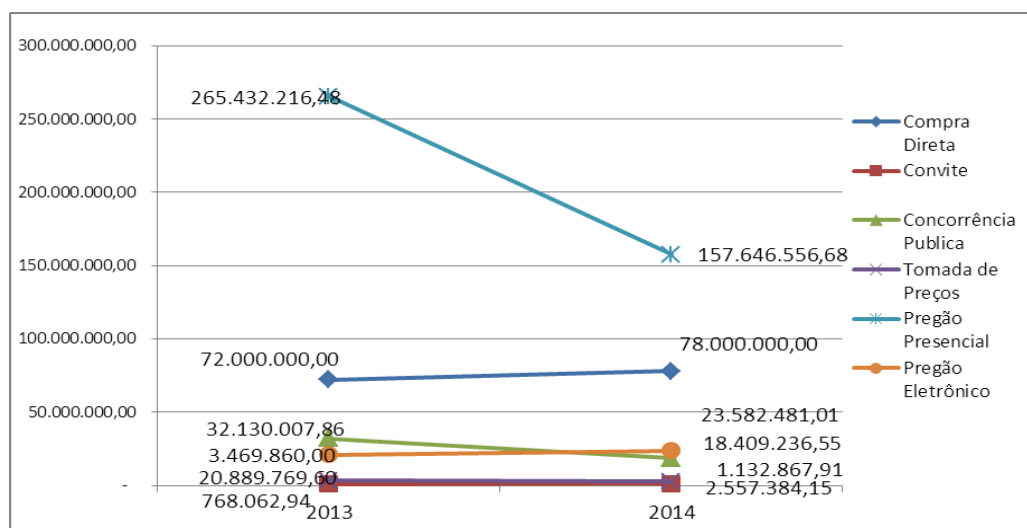


Gráfico 2 – Valores por modalidade de compra

Fonte: Departamento de Recursos Materiais – Prefeitura Municipal de São José dos Campos (2015)

Na obtenção de dados foi utilizado ainda a entrevista semiestruturada, cujo formulário roteiro de entrevista está demonstrado no Quadro 8 (vide Apêndice D) e a ferramenta de identificação da situação para criar mapa de fluxo, cujo formulário de registro está demonstrado no Quadro 9 (vide Apêndice E).

4.3. Fluxos

O Fluxo de informações no Departamento de Compras é de difícil visualização por não seguir uma padronização e por vezes estar sujeito à decisão de variados atores.

Não raras vezes, o fluir da informação em sua forma difundida, se perde em seu caminho, ficando relegadas a minúcias desnecessárias, falta de verbas, forças políticas contrárias, sujeita à desídia do administrador público.

Em específico às aquisições de materiais ou serviços, estas passam a existir efetivamente com a emissão da requisição de compra (RC) que flui desde a sua fonte requisitante passando pelas muitas autorizações e aprovações.

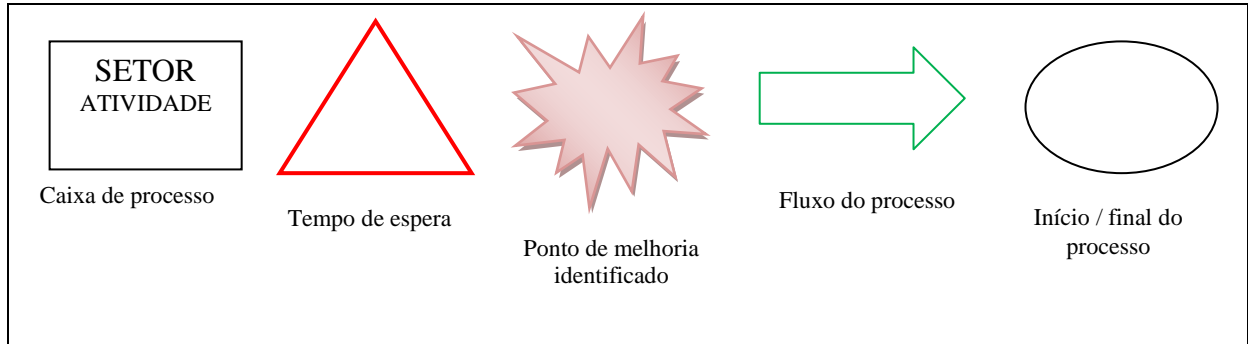
No DRM é processada na Divisão de Compra Direta obtendo-se junto aos fornecedores ou prestadores de serviço as cotações e posteriormente transformada em objeto de aquisição de compra ou serviço a ser dispensada ou a ser licitada.

A elaboração do Mapa de Fluxo de valor do estado atual das requisições deu-se por meio do conhecimento vivenciado pelo pesquisador no DRM onde atua como Presidente de Comissão de licitações e Pregoeiro, por entrevistas com as Chefia de Divisão do Setor de Compras Direta e da Chefia do Setor de Licitações.

A matéria publicada por EVANGELISTA, Clesia de Souza; Grossi, MACHADO. Fernanda; BAGNO, Raoni Barros. *Lean Office* – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. Revista Eletrônica Produção & Engenharia (2013, p.1) utilizou um modelo para identificar as atividades de fluxo, esse, por sua vez, foi adaptado para as atividades de fluxo do DRM.

Para identificar as atividades de fluxo adaptou-se o modelo utilizado no desenvolvimento do artigo

Os principais ícones do MFV utilizados estão especificados no Quadro 6 abaixo



Quadro 6 – Ícones do Mapa de Fluxo de Valor

Fonte: Adaptado de TAPPING; SHUKER, 2010.

Sintetizou-se para subsidiar o fluxo de valor, o passo a passo e fluxograma das compras dispensadas de licitação e das compras em que é obrigatório o emprego de licitação: Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão e o RDC, em função dos limites, do valor e dos critérios de julgamento das propostas.

4.3.1. Fluxo Sintético de Compras

- * Recebimento da Requisição de Compras (ANEXO C)
- * Seleção dos Fornecedores
- * Consulta aos Fornecedores
- * Recebimento das Propostas
- * Elaboração do Mapa Comparativo de Preços
- * Exame e seleção das Propostas
- * Definição da modalidade de Aquisição
- * Elaboração do Instrumento Contratual
- * Recebimento do Objeto
- * Acompanhamento do Contrato

4.3.2. Fluxo Sintético de Licitações

Fase Interna:

- * Recebimento da Requisição de Compras
- * Seleção dos Fornecedores
- * Consulta aos Fornecedores
- * Recebimento das Propostas
- * Elaboração do Mapa Comparativo de Preços
- * Exame e seleção das Propostas
- * Definição da modalidade de Aquisição

Fase externa:

- * Abertura do Processo de Compras
- * Elaboração do edital
- * Publicidade do edital
- * Aguarda prazo para questionamento e impugnação
- * Abertura da sessão para julgamento de acordo com a modalidade licitatória escolhida
- * Publicidade do resultado
- * Elaboração do Instrumento contratual conforme definido no edital
- * Assinatura ou retirada do Instrumento Contratual

No Departamento de Recursos Materiais a admissão da Requisição de Compras (RC) do requisitante, estabelece o início do fluxo das rotinas para compras diretas, inexigibilidades ou licitações, procedimentos demonstrados no Fluxograma de Compras. (Figura 06).

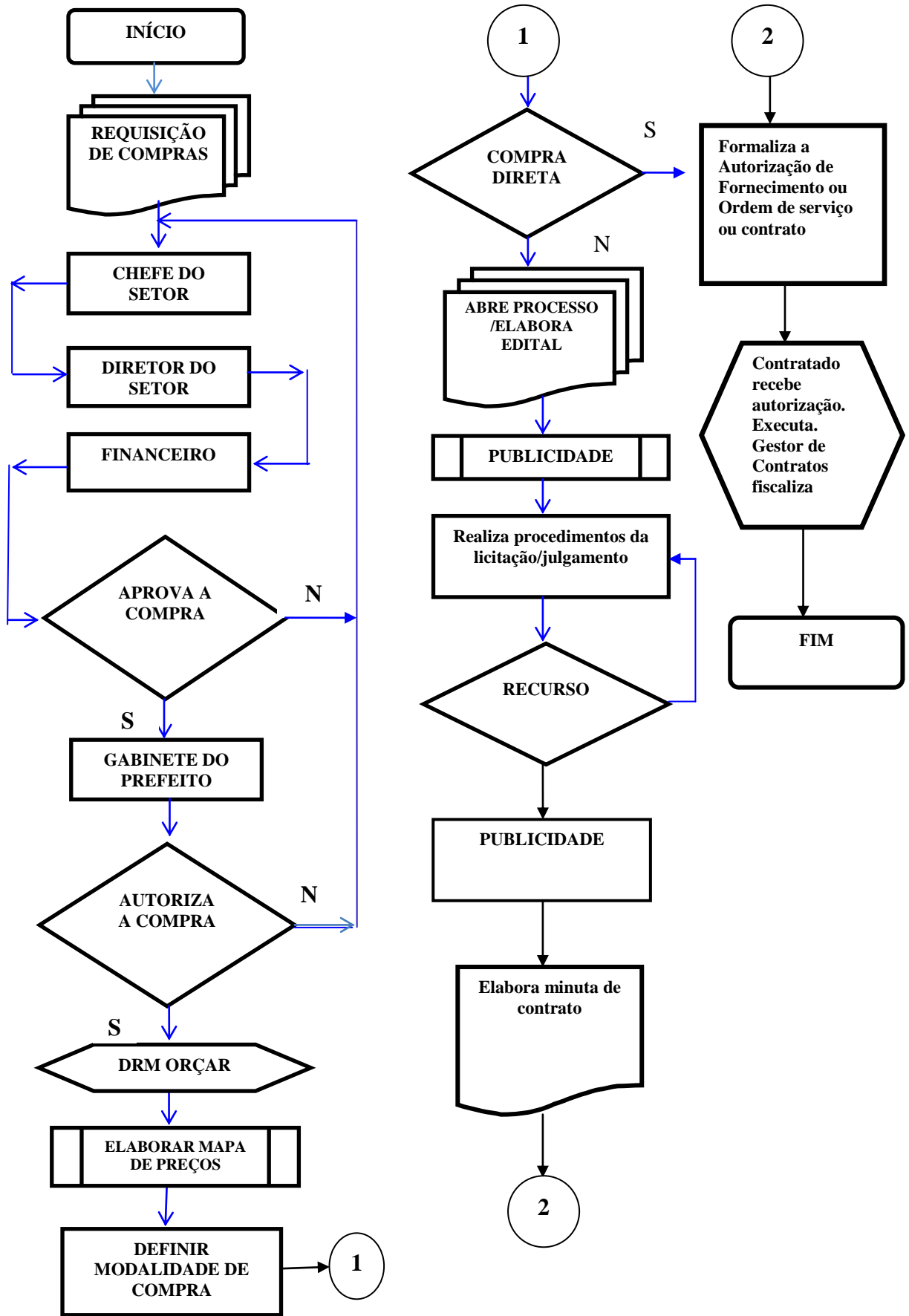


Figura 06 – Fluxograma de Compras
 Fonte: O Autor (2015)

4.4. Tratamento das Informações e elaboração de mapas

Os mapas elaborados a partir do estado atual e do estado futuro pretendido demonstram o desenvolvimento das atividades de:

- 1) Requisições de Compras;
- 2) Procedimentos de aquisição e Finalização da Compra Direta
- 3) Desenvolvimento das licitações;
- 4) Elaboração da Minuta de Contrato

4.4.1 Mapa do estado atual do fluxo da Requisição de Compras

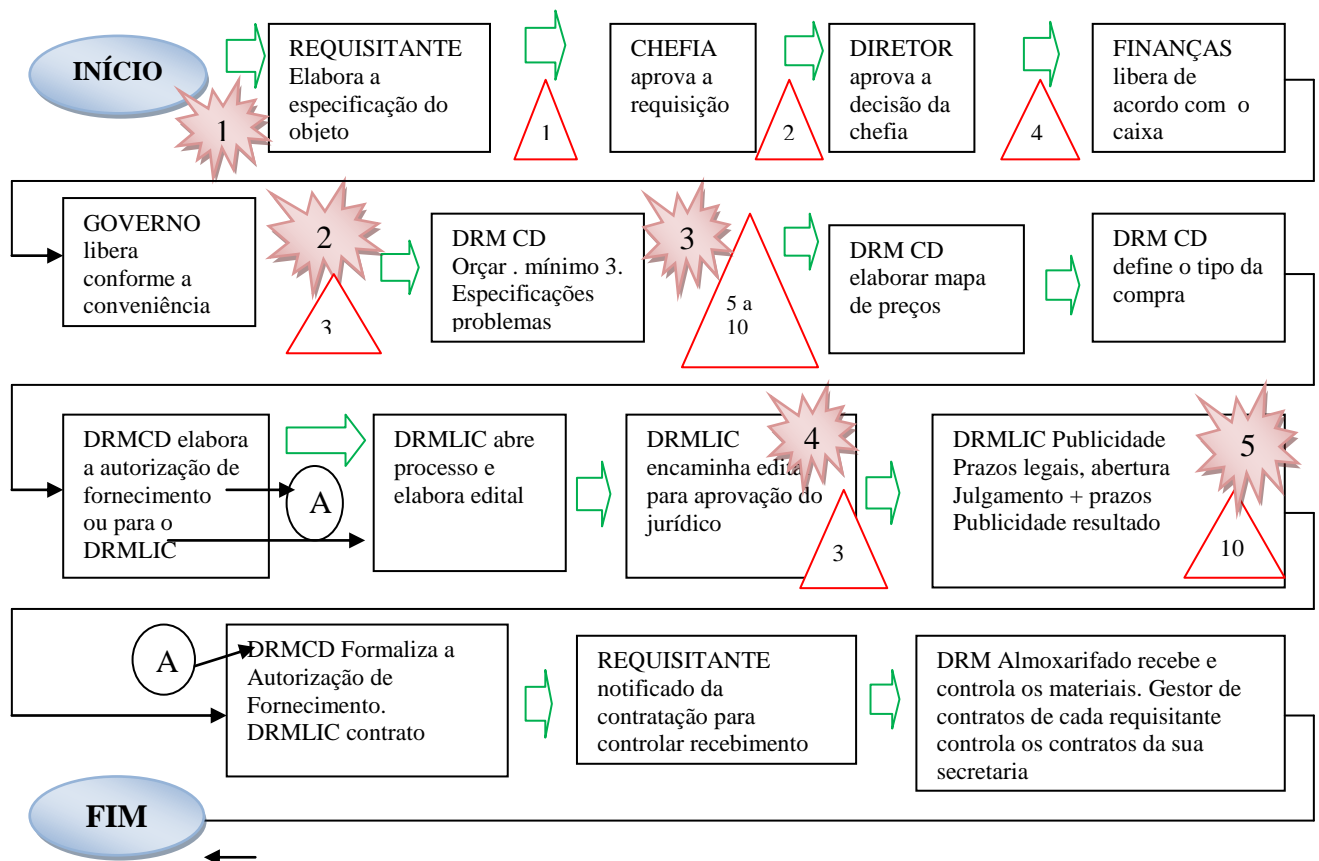


Figura 7
Fonte: O autor (2015)

Por meio do mapeamento revelaram-se os pontos atuantes sobre a motivação dos servidores quer fossem de modo positivo, quer fossem de modo negativo, pontos esses que depois de conhecidos foram submetidos a ações de conciliação ou de fortalecimento, conforme pode ser verificado no quadro de Fluxo Atual, acostado no Quadro 10 (Vide Apêndice F).

Em qualquer tempo, o requisitante de uma aquisição de bem ou serviço será sempre um ente da administração municipal, estadual ou federal, ainda que esteja representando um cidadão ou uma população.

No mapa atual a requisição de compra, que depois de tratada poderá vir a ser uma compra dispensada gerando um instrumento contratual denominado de Autorização de Fornecimento e no caso de gerar valor ou complexidade incompatível com uma compra dispensada, ser conduzida para a formação de uma licitação.

Ocorre que nem sempre o requisitante sabe traduzir com detalhes a sua necessidade o que muitas vezes pode demandar um tempo razoável.

O tempo de produção (*Takt Time*) de uma requisição é em média um dia de serviço (8 horas).

O tempo para aprovação de uma requisição de compras, passando pela chefia, direção do departamento do requisitante, seguindo para o departamento financeiro verificar a disponibilidade de caixa, finalizando com a aprovação do prefeito, sendo estas duas últimas ações atuais em razão da crise econômica, é em média dez dias úteis.

Depois de aprovada, a requisição que atualmente consta de um impresso acompanhado de outros documentos que possuam pertinência com a especificação do objeto, por exemplo, catálogos, orçamentos realizados pelo requisitante, demora em torno de três dias para ser dada entrada no DRM, pois depende de condução para que chegue ao seu destino.

Na cotação de preços o tempo limite para a obtenção de preços é em torno de cinco a dez dias.

Deste modo, uma compra dispensada pode levar em torno de quinze dias úteis para ser finalizada.

Já no processo licitatório em que devem ser cumpridos os prazos de publicação da abertura do edital até a apresentação das propostas, regra estipulada na Lei nº 8.666/93 em seu artigo 21, § 2º, mínimo cinco dias úteis variando até quarenta e cinco dias na modalidade concorrência do tipo melhor técnica ou técnica e preço.

Se a modalidade escolhida for Concorrência, esta acarretará somada ao tempo despendido desde a elaboração da especificação até a efetiva assinatura do contrato, tempo (*lead time*) em torno de sessenta dias.

Mas se houver interposição de recursos e contrarrecursos nas fases de análise e julgamento dos documentos de habilitação e da proposta o *Lead time* pode chegar a noventa dias.

Em razão disto, tem sido dada preferência para as modalidades na forma Pregão Presencial e Pregão Eletrônico cujo *lead time* desde a emissão da requisição de compra até a assinatura do instrumento contratual (AF) ou assinatura do contrato, é em torno de vinte e cinco a trinta dias.

No prazo está computado o tempo das atividades administrativas que atualmente no departamento de recursos materiais constam da digitalização de todos os documentos produzidos durante o processo licitatório.

A divisão do serviço está determinada entre quatro servidores e de acordo com o número final de cada modalidade de licitação entre zero e nove, sendo o tempo para a digitalização entre uma a duas horas de trabalho.

4.4.2 Mapa do estado Futuro do fluxo da Requisição de Compras

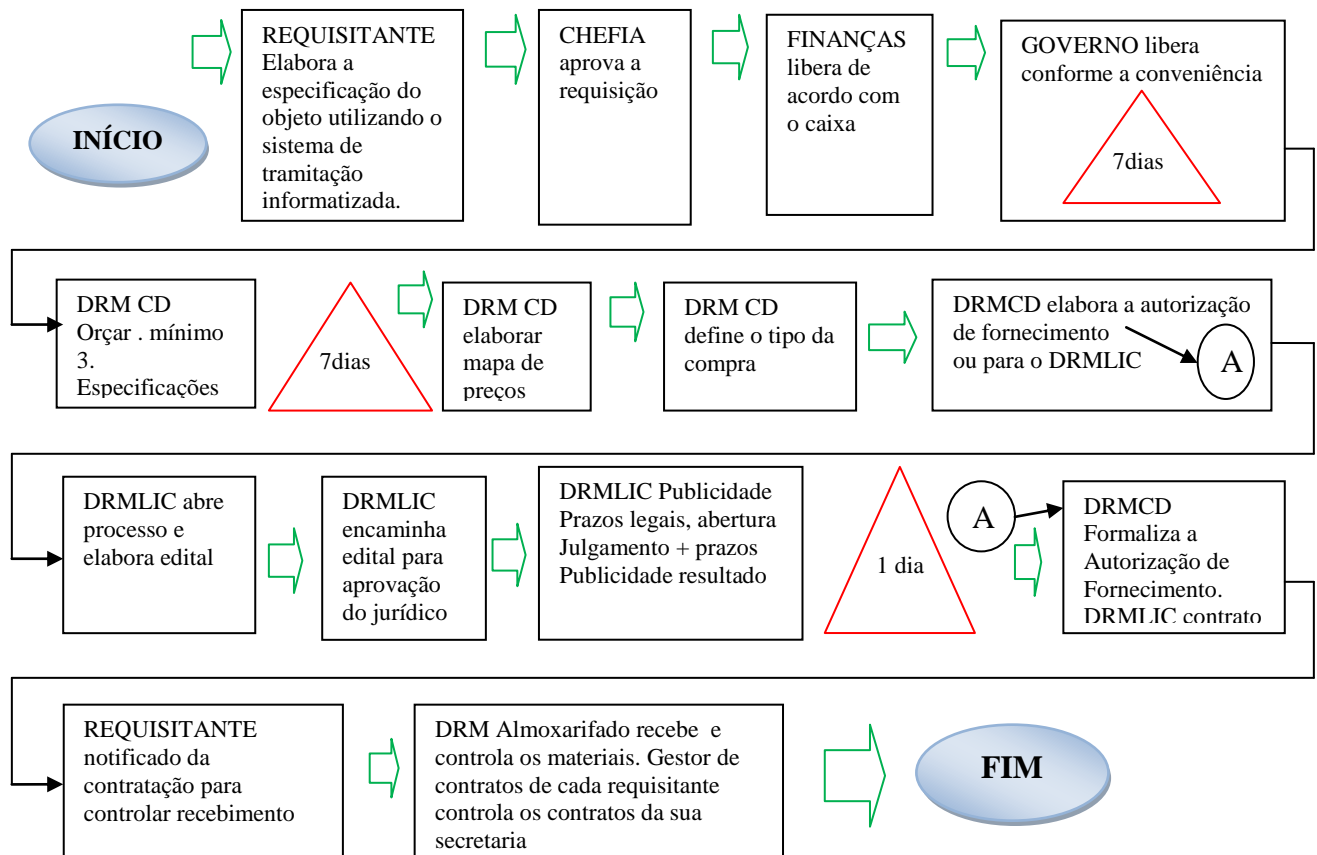


Figura 8
Fonte: O autor (2015)

Da análise das situações visualizou-se no mapa de estado futuro, a necessidade de:

- Ser disponibilizado profissionais de diversas áreas de conhecimento técnico, lotados no quadro de servidores municipais, para previamente designados elaborem pareceres técnicos para o requisitante sobre especificações de bens ou para a prestação de serviços;
- Ser informatizado o sistema de emissão e tramitação das requisições de compras;
- Cursos de atualização específicos para os compradores do DRM;
- Profissional da área jurídica para atuar exclusivamente no DRM e;
- Cursos específicos para os servidores que elaboram editais; adotar o sistema SICAF para o credenciamento prévio de interessados em participar de licitações; ter a disposição no DRM um profissional da Área jurídica para colaborar na elaboração dos editais;

4.4.3 Sugestões propostas

Sugerem-se como reais possibilidades, as propostas de melhorias:

- Diminuir e realocar o espaço físico, a mão de obra e o tempo despendidos para o arquivamento de processos físicos com a implementação de processos eletrônicos – serviços, licitações, tramitações, formulários, controles;
- Designar servidores com formação profissional específica para compor a Comissão de Licitações o de Pregão, desde a elaboração da especificação do objeto para auxiliarem nas especificações técnicas das aquisições de compras e serviços e com isso tonar mínimas as devoluções das requisições a serem refeitas pelo requisitante;
- Diminuir o *lead time* da cotação de preços para 3 a 5 dias com a tramitação eletrônica e a possibilidade de usar o mesmo recurso para encaminhar as cotações para os fornecedores, evitando falhas ou especificações não condizentes com a enviada pelo requisitante.
- Ministrando cursos de reciclagem para os compradores para que conheçam novas técnicas de pesquisa de preços, das técnicas empregadas pelas empresas

privadas, do comportamento dos fornecedores na formação de preços que interessam a um determinado segmento de mercado.

- Verificar e divulgar sempre que houver alteração ou atualização na legislação pertinente que rege as Compras Públicas, para que atualizados, estejam os envolvidos menos propensos a cometer erros nas aquisições e na elaboração dos editais;

- Diminuir o *lead time* no caso da modalidade mais utilizada Pregão Presencial, de vinte e cinco a trinta dias para quinze a vinte dias com a adoção do sistema SICAF.

O Sicaf é o subsistema do Siasg que tem por finalidade cadastrar e habilitar pessoas físicas ou jurídicas interessadas em participar de licitações promovidas por órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O sistema amplia as opções de compras do governo federal e permite o acompanhamento do desempenho dos fornecedores cadastrados.

[...]

O cadastramento no Sicaf dispensa a reapresentação da documentação encaminhada pelo fornecedor para renovação de cadastro, e permite atestar, por meio de consulta on-line automática, as certidões de regularidade fiscal e de seguridade social, que são condições para a participação nas licitações, isto torna desnecessária a comprovação da documentação em papel. (SISTEMA DE CADASTRAMENTO UNIFICADO DE FORNECEDORES)

O SICAF registro cadastral do Poder Executivo federal, a exemplo do Certificado de Registro Cadastral de que trata a Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Lei 8.666/93 em seu artigo 34 se presta a substituir para fins em licitações públicas as comprovações de regularidade da habilitação jurídica, a regularidade fiscal, e a qualificação econômico-financeira.

A apresentação e aprovação prévias dos documentos apresentados ao SICAF possibilitam a disposição no site do órgão para pesquisa pública, dos dados de condição habilitatórias para participação em licitações, de que trata o artigo 27 da Lei 8.666/93, do inscrito.

- Diminuir a incidência de recursos devido a vícios nos procedimentos;
- Promover a implantação das “Lições Aprendidas” tão logo o processo de compra seja concluído, destacando os pontos positivos e negativos, bem como possíveis soluções, com isso, agregando valor ao gerenciamento;
- Diminuir a quantidade de material a ser digitalizado deixando o processo disponível para ser tramitado em menor tempo;

- Obter a contratação ou a participação exclusiva de um profissional da área jurídica para o DRM, para assessoria imediata a questões relacionadas com a elaboração dos editais e de parecer jurídico para os recursos, evitando o deslocamento do processo para um determinado profissional do Departamento Jurídico, sujeito à ordem de destruição e disponibilidade do Setor jurídico;

- Divulgar de forma ampla no DRM a mentalidade *Lean*;

- Promover constantemente, atualizações.

- Buscar programar planos de melhorias contínuas e de indicadores estratégicos para as funções administrativas e não administrativas estruturadoras das rotinas da compra dispensada de licitação e da compra licitada na administração do Departamento de Compras da Prefeitura de São José dos Campos devem ser uma constante.

A direção deve orientar suas chefias para que realizem com conveniente periodicidade reunião para conhecer do desenvolvimento do trabalho e das necessidades de seus funcionários;

A Administração precisa investir em cursos de reciclagem para os compradores para que conheçam novas técnicas de pesquisa de preços, das técnicas empregadas pelas empresas privadas, para saber identificar o comportamento dos fornecedores na formação de preços que interessam a um determinado segmento de mercado.

As chefias precisam estar atentas para verificar e divulgar em tempo real a ocorrência de alteração ou atualização na legislação pertinente que rege as Compras Públicas, para que atualizados, estejam os servidores envolvidos menos propensos a cometer erros nas aquisições e na elaboração dos editais;

A direção por meio de suas chefias de divisão deve proceder junto aos clientes (requisitantes) uma pesquisa de satisfação e que da enquete, se produzam dados que auxiliem o departamento na melhoria contínua.

Conforme abordado na Fundamentação Teórica, item 2.3 - Compras Públicas, em relação à política de qualidade e de meio ambiente, o Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos deve promover mudanças nos padrões de aquisição dos bens e serviços, colaborando com o uso racional dos recursos naturais.

Assim, é preciso conciliar a questão ambiental com a prática de se adotar nas especificações do objeto já a partir das requisições de compras evoluindo para

as cotações de preços e nos editais, informações que conduzam a produtos e serviços que causem menor impacto ambiental, comprometendo-se ainda em outras questões em:

– Incorporar as questões da qualidade e do meio ambiente com as atividades administrativas do departamento como forma de agregar valor à atividade-fim, mobilizando e sensibilizando os servidores para a mudança das rotinas com a intenção de reduzir consumo de energia, água, materiais em geral, separação e destinação adequada de resíduos, devem ser uma constante;

– Atender as necessidades dos requisitantes, observando as empresas que promovam o uso de mão de obra local e que possuam certificação ambiental, produzindo aquisições de qualidade que ofereçam maior eficiência e menor impacto ambiental;

– Prevenir a poluição praticando a correta separação destinação de resíduos, substituindo produtos obsoletos, praticando a carona solidária.

No Quadro 7 são relacionados os pontos críticos de desperdício (negativos) que necessitam especial atenção e pontos favoráveis (positivos) a uma gestão enxuta, o que não os isenta de serem submetidos a constante melhoria.

Detectados - Pontos Negativos:	Detectados - Pontos Positivos:
<ul style="list-style-type: none"> • Relegar a segundo plano questões de ordem administrativa interna e externa; • Estoque exagerado de materiais de escritório no setor; • Uso indiscriminado do <i>standby</i> dos equipamentos eletroeletrônicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização das compras da Secretaria de Educação; • Descentralização das aquisições de obras e serviços de engenharia; • Criação de programa intranet de fluxo dos processos e expedientes – SIPEX; • Contratação via <i>outsourcing</i> para impressoras e copadoras; • Criação de campanhas de prevenção à saúde (laboral, diabetes, pressão arterial).

Quadro 7 – Análise dos Resultados. Pontos Positivos e Negativos.

Fonte: O autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Município de São José dos Campos se destaca no cenário da Região do Vale do Paraíba por seu desenvolvimento econômico e tecnológico, mas tem sofrido os efeitos da crise econômica e que em razão disso é preciso gerir melhor seus recursos.

De modo geral, administração pública é composta pelo agrupamento de órgãos, serviços e servidores que cuidam para que sejam supridas as necessidades de segurança, de educação, de saúde e o bem-estar das populações.

É para cumprir esse papel que o poder executivo da Prefeitura Municipal de São José dos Campos se divide em secretarias, para pôr em prática e controlar a instalação de serviços em suas unidades, onde então, se destaca a Secretaria de Administração e o seu Departamento de Recursos Materiais (DRM).

O DRM gerencia a organização dos serviços administrativos e patrimoniais, das compras, licitações e executa trabalhos administrativos internos.

Coordena ainda a informática e as aplicações de tecnologia da informação, com o gerenciamento da rede de computadores e do banco de dados e o suporte técnico para o website e a intranet, entre outras atribuições que possibilitam o atendimento on-line ao cidadão.

Nesse contexto das aquisições para suprir as necessidades de segurança, de educação, de saúde e o bem-estar das populações investigou-se o planejamento de implementar o *Lean Office*, de onde surgiu a questão de pesquisa:

- Como o planejamento da implantação da filosofia *Lean* de processos “enxutos” na área pública pode fortalecer a aplicação de práticas de gestão eficientes determinadas pelo modelo de administração pública gerencial para a desburocratização e a celeridade na aquisição sustentável de bens e prestação de serviços?

O planejamento do *Lean Office*, como já anunciado por vários autores e pesquisadores não é de fácil adaptação ao ambiente público, planejar e implantar processos enxutos são tarefas que precisam de tempo para que deem resultado.

Análogo ao funcionamento das fábricas, no ambiente público as pessoas atuam como os maquinários sendo o seu produto “manufaturado” as suas ações e respostas.

Não raras vezes são “produtos manufaturados” são intangíveis, por não se ter como medi-los, pois, muitas atividades realizadas na obtenção de um produto específico, não lhe agregam valor.

Conhecer o fluxo de valor a partir do surgimento da necessidade da compra possibilitou constatar que a falta de conhecimento para especificar de maneira correta o objeto (bem ou prestação do serviço), aliada a outros entraves e deficiências de caráter administrativo, podem ser causadores do fracasso da pretendida compra e de desperdício de recursos humanos, materiais e financeiro.

A análise dos resultados revela que os conceitos *Lean Office*, os conceitos e as ferramentas propostas por Tapping e Shuker (2010) e dos oito passos para a implantação do *Lean Office*, podem ser aplicados em um ambiente de um escritório público, corrigidas as distorções.

O estudo possibilitou constatar que a Divisão de Compras e Licitações do DRM, e os demais setores da Administração Municipal, desconhecem a reforma do Aparelho do Estado que determina a administração pública adotar medidas de desburocratização para as práticas administrativas, prestigiando as práticas gerenciais, estas, compatíveis com os conceitos *Lean* de processos enxutos.

A adoção de ações de eliminação de desperdícios e ações de atualizações parece estar se desenvolvendo gradativamente no ambiente do departamento de compras.

Exemplo disso são as mudanças processadas no formulário de cotação da divisão de compras direta do DRM, conforme figura 14 (vide ANEXO H) formulário antigo e figura 15 (vide Anexo I) novo formulário, mudanças sugeridas por uma analista de compras e prontamente aprovada e determinada sua adoção pela chefia.

A analista de compras verificou que o modelo antigo disponibilizado em PDF trazia dificuldade de preenchimento, pois era necessário o fornecedor ou prestador de serviço fazer a impressão para o preenchimento das informações e fazer a devolução com transmissão que necessitava de ser via fax ou entregue pessoalmente no departamento.

A solução foi a mudança para o formato em Excel, que facilitou o envio por e-mail, o preenchimento no próprio formulário e a devolução via e-mail, atendendo aos requisitos das questões de sustentabilidade em relação a redução de papel dos custos com impressão, dos custos com ligação telefônica e com a substituição dos obsoletos aparelhos de fac-símile, estabilizares e consumo de energia elétrica.

Outra mudança é a ação voluntária de alguns servidores que trazem de casa seu próprio copo, colaborando com o meio ambiente ao deixar de utilizar e descartar um copo plástico e de economicidade ao diminuir gasto do dinheiro público com a reposição, além de outros como a utilização da impressão frente e verso e a confecção de blocos para rascunho, o apagar a luz nos intervalos dos períodos.

É possível afirmar que planejar adotar os ensinamentos da filosofia *Lean manufacturing* adaptados para o ambiente de escritório, encontra ambiente favorável para seu desenvolvimento na repartição pública de compras do Departamento de Recursos Materiais da Prefeitura de São José dos Campos – SP, com potencial de ser estendido a outros tipos de repartições públicas.

Sugestão para trabalhos futuros:

- Aplicação da metodologia *Lean* na fase externa das compras públicas. Recebimento, processamento e finalização no almoxarifado.

- Comparar a aplicação do *Lean* da repartição pública de compras do governo municipal local, com um setor de compras de uma empresa privada, que faça uso da metodologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública** - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n.10,1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/556/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 22 set. 2015.

AQUINO, Rodrigo. **Léxico Lean – O que é sistema puxado**. Lean Summit Brasil, Disponível em: <<http://www.leanti.com.br/conceitos/14/O-que-e-Sistema-Puxado.aspx>>. Acesso em 09 set. 2015

BISSET, Keith. **Lean Thinking in offices – does it really fit?** Bourton Group – September 2007. Disponível em: <<http://www.bourton.co.uk/blog/wp-content/uploads/2011/09/Lean-thinking-in-Offices-white-paper.pdf>> Acesso em 04 out. 2015

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988 / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Eduardo Alves de Siqueira. – 25 ed. atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2000 – (Coleção Saraiva de legislação).

_____. **Constituição**: República Federativa do Brasil, 1988. São Paulo: LTr, 1988.

_____. **Decreto Nº 7.581**, de 11 de outubro de 2011 – Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC de que trata a Lei nº 12.462, de 05 de agosto de 2011.

_____. **Lei Nº 10.520**, de 17 de julho de 2002 – Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XX I, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e da outras providências.

_____. **Lei Nº 12.462** de 05 de agosto de 2011 - A RDC - regime diferenciado de contratações públicas.

_____. **Lei Nº 8.666**, de 21 de junho de 1993 – Regulamenta o art. 37, inciso XX I, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e da outras providências.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, novembro de 1995 – **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 24 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: 2ª reimpressão. Elsevier, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

EVANGELISTA, Clésia de Souza; GROSSI, Fernanda Machado; BAGNO, Raoni Barros. Lean Office – **Escritório Enxuto**; Estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 5, n. 1. p. 462 – 471, jan. / jun. 2013. Disponível em: <http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/artigos/23-270%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf>. Acesso em 10 set. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRO, José Roberto. **Kaisen ou Melhoria Contínua**. Lean Institute Brasil, fev. 2005. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/leanmail/49/kaizen-ou-melhoria-continua.aspx>>. Acesso em 14 set. 2015.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo 14ª ed. Dialética, 2010.

FIRETTI, Ricardo; GARCIA, Sheila Merlo; SALES, Dalton Skajko. **Planejamento estratégico e verificação de riscos na piscicultura**. Disponível em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2007_4/planejamento/index.htm>. Acesso em 29 set. 2015.

GIL. A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. 1946 – Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Antonio Carlos Gil. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO. G1 Vale do Paraíba e Região Editorial. **TCE aponta irregularidades na compra do Kit escolar**. 12 jun 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2014/06/tce-aponta-irregularidades-na-licitacao-para-compra-do-kit-escolar.html>> Acesso em: 03 out. 2015

GONÇALVES, Lúcio Carlos. **A gestão pública em São José dos Campos no biênio 2011 e 2012**: análise da eficiência dos processos licitatórios no Departamento de Recursos Materiais. 2012. 86 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

GUIMARÃES, Dilva; CABRAL, Paulo. **7 graus Significados - Significado de Kaisen**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/kaizen/>>. Acesso em 09 set. 2015.

HERZOG, Ana Luiza. **O escritório enxuto**. Revista Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/789/noticias/o-escritorio-enxuto-m0043269>> Acesso em: 30 set. 2015.

LAM, Lauro. **Arrecadação em São José fica distante da meta do governo.** O Vale.com.br. 26 ago. 2014. Disponível em: < <http://www.ovale.com.br/arrecadac-o-em-s-o-jose-fica-distante-da-meta-do-governo-1.553885>> Acesso em 25 set. 2015.

LAREAU, W. **Office Kaisen:** transforming Office operations into estrategic competitive advantage. Americam Society for quality – Quality Press, 2002.

LIKER, Jeffrey K. **A crise da Toyota:** como a Toyota enfrentou o desafio dos recalls e da recessão para ressurgir mais forte / Jeffrey K. Liker, Timothy N. Ogden; tradução: Ronald Saraiva de Menezes. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

SALVADORE. Marcelo Sanches. **Temas do Direito Moderno.** O valor econômico no Direito. Disponível em: <http://www.sanchezsalvadore.adv.br/Temas/sanchez_salvadore_advocacia_temas.htm> Acesso em 25 set. 2015.

SILVA, Eduardo Rogério; PONTES, José Walter R. **Manual de procedimentos – Gestão de compras.** Artigo 115 da Lei Federal 8.666/93. Informática de Municípios Associados S.A. Prefeitura Municipal de Campinas, Campinas-SP, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: 20ª ed. Malheiros, 2006.

MENGARDO, Bárbara; SCOCUGLIA, Livia. **CNJ propõe regulamentação do home office no Judiciário,** Brasília / São Paulo, ago. 2015. Disponível em: <<http://jota.info/cnj-propoe-regulamentacao-home-office-no-judiciario>>. Acesso em 16 set. 2015.

MICHAELIS: **Dicionário escolar inglês.** São Paulo: Editora Melhoramentos. 2001

MINISTÉRIO DA FAZENDA - PORTAL DO TESOURO NACIONAL. **Compras Públicas no Brasil e EUA:** Análise da Concorrência segundo o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. Disponível em: <http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/XPremio/financas/3tefpXPTN/3pemio_tefp.pdf>. Acesso em 27 ago. 2015

PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. **Administração Pública Gerencial:** Desafios e oportunidades para os municípios brasileiros. In: CEPAM-Fundação Prefeito Faria Lima. (Org.). O Município no Século XXI: Cenários e Perspectivas. São Paulo: 1999, p. 39-49.

PALAVÉRI, Marcelo. **Municípios e licitações públicas.** São Paulo: 1ª ed. Juarez de Oliveira, 2003.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito administrativo.** São Paulo: 17ª ed. Atlas, 2004.

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Relatório de Informações Gerenciais de Compras Públicas** – Brasília-DF. Janeiro a março de 2014. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-informativo-comprasnet-dados-gerais-jan-a-mar- v2.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2015

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. **Estimativa Fonte IBGE 2014**. Disponível em: <<http://indicadores/menu/index.htm>>. Acesso em 10 ago. 2015.

_____. **Negócios** – São José dos Campos é centro consumidor regional e polo de tecnologias aeronáuticas. Disponível em: <http://www.sjc.sp.gov.br/negocios.aspx>; Acesso em 25 set. 2015.

_____. **Indicadores – Materiais / Compras**. Disponível em: <<http://indicadores/menu/index.htm>>. Acesso em 25 set. 2015.

_____. **Decreto Nº 15.921**, de 5 de junho de 2014 – Institui a Agenda Ambiental na Administração Municipal de São José dos Campos e estabelece práticas de sustentabilidade a serem observadas pela administração direta do Município, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sjc.sp.gov.br/media/514678/decreton15921_a3p_5junho2014.pdf> Acesso em 14 set. 2015.

PRIBERAM. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa - "**patrimonialismo**". 2008-2013. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/patrimonialismo>>. Acesso em 17 set. 2015.

ROTHER, M.SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**. Tradução de: José Roberto Ferro e Tema Rodriguez. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2000.

_____. **Aprendendo a enxergar**. Mapeando o fluxo de valor para agregar e eliminar o desperdício. Tradução de: José Roberto Ferro e Tema Rodriguez. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SARTURI, Cláudia Adriele. **Os Modelos da Administração Pública: Patrimonialista, burocrática, gerencial**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF, 21 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html#end>>. Acesso em: 26 ago. 2015

SCALERA, Francesco. **International Crisis and Competitive of Service Companies and Public Administration in Italy and in Europe**. The Application of Lean Office. Business and Management Review v.2 p.63 – 75. March 2012. Disponível em: <http://www.businessjournalz.org/articlepdf/BMR_11214.pdf> Acesso em 04 ago. 2015

SEBRAE – Compras Públicas. **Cartilha do Comprador: Os novos paradigmas da Administração Pública.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Cartilha-do-Comprador:-os-novos-paradigmas-da-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica>>. Acesso em 27 ago. 2015.

SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE / IDTECH. **Plano Estratégico 2014 / 2015** Governo do Estado de Goiás. Disponível em: <<http://www.hospitalbertorassi.org.br/principal.asp?edoc=conteudo&secaonome=Planejamento%20Estrat%20Egico&secaoprincipalnome=HGG%20em%20a%E7%E3o&secaoid=351&subsecaoid=256&lstrod=0>>. Acesso em 14 set. 2015

SILVEIRA, Patrícia da C.T. CARDOSO Juliane M. MISAGHI Mehran; HURTAD. Ana L. B. **Implantação do Pensamento Enxuto:** Um estudo de caso aplicado em uma grande empresa de software. Revista Espacios, v.36, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n02/15360205.html>> Acesso em 30 ago. 2015.

SICAF, **Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores.** Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/compras-governamentais/fornecedores/sistema-de-cadastramento-unificado-de-fornecedores-2013-sicaf>> Acesso em: 04 out. 2015

TAPPING, Don; – SHUKER, Ton. **Value stream management for the Lean Office.** 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas. Productivity Press. New York, NY. 2003. Disponível em: <<http://www.upv.es/i.grup/repositorio/Tapping%202003%20VSM%20for%20the%20lean%20office.pdf>>. Acesso em 04 ago. 2015.

TURATI, Ricardo de Carvalho, **Aplicação do lean Office no setor administrativo público.** Disponível em: <http://www.teses.usp.br/index.php?option=com_jumi&fileid=11&Itemid=76&lang=pt-br&filtro=Turati,%20Ricardo%20de%20Carvalho> Acesso em 04 ago.2015.

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA- CAMPUS BH. **Direito administrativo – Modalidade e tipo de licitação.** Disponível em: <<https://universobh.wordpress.com/2015/04/26/direito-administrativo-modalidade-e-tipo-de-licitacao-resumo/>>. Acesso em 30 ago.2015.

VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>>. Acesso em 27 jan. 2016.

WOLMACK, James P; JONES Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas:** elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APENDICE A – Foto da sala de licitações do DRM



FOTOGRAFIA 1 - Sala de Licitações do DRM. Da direita para esquerda o autor desta monografia Roberto Alves da Cunha NETO e seu amigo, colaborador e consultor, Lúcio Carlos GONÇALVES. 02 set. 2015.

Fonte: O Autor, 2015.

APÊNDICE B – Questionário para compradores

UNIDADE: DIVISÃO DE COMPRAS DIRETAS	
SERVIDOR: <i>J. Franilde</i>	FUNÇÃO: COMPRADOR
DINÂMICA DA REQUISIÇÃO DE COMPRA	
1) Com que frequência se dá a ENTRADA da Requisição de Compra para o Comprador? <input checked="" type="checkbox"/> Diariamente; <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Não há critério de distribuição; <input type="checkbox"/> Outra – Qual?	
2) Sabendo da existência de requisitos mínimos para aceite da Requisição de Compra o que ocorre quando é verificada a falta de algum deles? <input checked="" type="checkbox"/> Devolve para a chefia imediata; <input type="checkbox"/> Tem a liberdade de pedir ao requisitante que compareça ao setor para corrigi-la; <input type="checkbox"/> Separa e aguarda juntar um número considerável para depois devolver; <input type="checkbox"/> Corrige, quando possível	
3) Você cumpre os prazos para a conclusão da cotação de preços? <input checked="" type="checkbox"/> sim, de 90 a 100% das requisições; <input type="checkbox"/> Sim, de 50 a 89% das requisições; <input type="checkbox"/> Não; menos de 50% das requisições	
4) Quais as dificuldades mais frequentes que afetam o desenvolvimento da execução da cotação de preços de uma Requisição de Compra? <input checked="" type="checkbox"/> Especificação técnica do produto ou serviço, deficiente; <input type="checkbox"/> Complexidade do objeto; <input type="checkbox"/> Indisponibilidade do fornecedor / prestador; <input type="checkbox"/> Excesso de trabalho; <input type="checkbox"/> Outra(s) – Quais?	
5) O Comprador acompanha o resultado da sua cotação de preços? <input checked="" type="checkbox"/> sim, de 90 a 100% das requisições; <input type="checkbox"/> Sim, de 50 a 89% das requisições; <input type="checkbox"/> Não; menos de 50% das requisições <input type="checkbox"/> Não; 0% das requisições	
QUESTÃO GERAL	
1) O que você sugere para a melhoria do trabalho? <i>→ Os fornecedores são avaliados para fornecer? Exemplo: * Atende no prazo; * Entrega corretamente o material; * O produto ou serviço tem certificação.</i>	

FIGURA 9 – Questionário para compradores
 Fonte: DRM / Divisão de Compra Direta (2015)

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Semiestruturada.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.	
QUESTOES:	RESPOSTAS:
Nome:	
Função:	
Local de trabalho:	
Breve descrição das atividades	
De sua opinião sobre as condições do ambiente de trabalho	
O que pode ser melhorado (sob qualquer aspecto, segundo entendimento do entrevistado)	
Sobre o grau de satisfação em geral	
Quais os pontos positivos e negativos no ambiente de trabalho	
Quais os pontos positivos e negativos no ambiente das atividades que desenvolve	
Sobre as relações interpessoais	
Opinião sobre os serviços e atendimentos dispensados ao cliente	
Outras questões.	

QUADRO 8 – Roteiro de entrevista semiestruturada.
 Fonte: O autor. (2015).

APÊNDICE E – Identificação para criar mapa de fluxo.

IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO PARA CRIAR O MAPA DE FLUXO

1 .IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO								
1.1 Unidade onde foi detectada:			1.2 Situação Problema: Oportunidade de Melhoria:					
1.3 Descrição da situação:								
2. ANÁLISE APROFUNDADA								
2.1 Descrever os fatos ou acontecimentos:								
2.2 Identificar e priorizar os processos críticos								
PROCESSOS	OBJETIVOS					TOTAL RELAÇÃO	NECESSIDADE DE MELHORIA	TOTAL
	1	2	3	4	N			
P1								
P2								
P3								
P4								
PN								

QUADRO 9 – Identificação da situação para criar mapa de fluxo.

Fonte: O autor. (2015).

APÊNDICE F – Fluxo Atual. Problemas, danos, soluções.

(Continua)

	Problema	Danos	Sugestões de Soluções necessárias
1	As especificações elaboradas pelo requisitante não expressam na maioria das vezes a real necessidade da compra ou do serviço.	Se a requisição for aprovada pela chefia e chegar a ser recebida no DRM, ao se constatar o defeito, ela será devolvida para ser regularizada, perdendo-se todo o tempo despedido desde a sua elaboração. O dano é proporcional à necessidade do requisitante	Ideal seria que houvesse um corpo de profissionais para orientar o requisitante. Não havendo, deve partir do DRM <u>orientar as chefias dos requisitantes</u> sobre a <u>importância da</u> apresentação de uma requisição com elementos suficientemente claros para sua aquisição. Alertar ainda sobre a impossibilidade de que seja direcionada por marca no caso de bens.
2	As requisições de compras (ANEXO C) são demasiadamente submetidas a aprovações de chefias de acordo com a hierarquia e são liberadas somente com a assinatura de todos os superiores envolvidos. Na ausência de algum, se não tiver sido delegado o poder, a requisição fica “parada”. As ações demandam tempo excessivo para as soluções.	Demora demasiada na aquisição do bem ou do serviço. Uso demasiado de mão de obra para tramitar as requisições. Uso desnecessário de livros de cargas. Arquivos desnecessários de livros de cargas, Perda de papel quando necessário refazer a Requisição.	Mudar o sistema de emissão das requisições de compras serem feitas em papel, passando a utilizar o sistema informatizado da Prefeitura de tramitação de processos e expedientes o que ao ser acionado implicaria na sua autorização devido ao seu sistema de segurança por senha de acesso, tramitação que também eliminaria a mão de obra necessária para a tramitação (leva e traz) dos documentos.
3	A cotação de preços tem sido um grande problema para a divisão de compras do DRM. Fornecer e prestar serviços para órgão públicos tornou-se um ramo de negócio para muitas empresas que se estabelecem no mercado com essa finalidade específica – a de vender ou prestar serviços para o governo. Deste modo, os preços oferecidos possuem um diferencial com os preços do mercado, pois lhes são embutidos o prazo de pagamento, as possibilidades reais de penalidades por descumprimento contratual, a possibilidade que os órgãos públicos têm de poder ficar até 90 dias sem efetuar o pagamento sem que isso ocorra no distrato e o mais abominável, a formação de cartéis. Outros fatores que interferem na cotação: são as especificações ou informações passadas para o fornecedor de maneira incompleta pelo comprador; Orçamentos divergentes da especificação passada pelo DRM CD que não são questionas pelo comprador.	O principal dano dessas ocorrências são valores de referências determinados para as compras diretas que podem estar superfaturados ou estarem compatíveis, mas o produto não atenda plenamente a especificação. No caso das licitações o valor de referência na maioria das vezes se apresenta muito superior às propostas apresentadas na sessão e os valores finais propostos o que não dá segurança ao pregoeiro de que esteja fazendo uma boa contratação, ademais tem sido objeto constante de questionamento do Tribunal de Contas a elaboração do mapa de preços e a disparidade dos valores.	Investir em cursos para os compradores para que conheçam o comportamento do mercado. Para que adquiram conhecimento de técnicas utilizadas pelas empresas privadas na aquisição de bens e de serviços. Que utilizem os bancos de preços disponibilizados pelo governo a exemplo do BEC – Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo para fazer comparativo com os preços informados nas cotações. Que procurem questionar valores muito baixos ou muitos altos, que destoem dos demais e que não utilizem esses valores na elaboração do mapa para que não contaminem a média.

			(Conclusão)
4	<p>O DRM tem sido muito prejudicado no desenvolvimento de seus trabalhos devido a falta de um profissional da área jurídica lotado no DRM e com disponibilidade exclusiva para o DRM.</p>	<p>Todos os procedimentos do DRM estão sujeitos ao cumprimento de leis. Para aprovação do edital é necessária a aprovação jurídica. Para responder a questionamentos e impugnações na maioria das vezes é necessário o entendimento jurídico. Para responder recursos é necessário parecer jurídico. A falta do profissional com conhecimento específico em Direito Administrativo e que vivencie e acompanhe os processos administrativos do DRM é muito prejudicial no tempo de resposta e na fragilidade causada por decisões sem a orientação jurídica.</p>	<p>Que seja designado um profissional jurídico com dedicação exclusiva para o DRM e para os assuntos que tenham relação com aquisições de bens e serviços de quaisquer das secretarias da Prefeitura Municipal de São José dos Campos.</p>
5	<p>Os vícios dos editais decorrem na sua maioria da constatação anterior, qual seja, da falta de um profissional jurídico com dedicação exclusiva no setor. Profissionais que não tenham se especializado em licitações não possuem a mesma destreza daquele que vivencia essa área específica do direito administrativo. As falhas dos licitantes ocorrem na maior parte das vezes por erros na documentação de habilitação.</p>	<p>Depois de aberta a sessão se constata vício no edital e a solução seja a anulação do certame o dano será a perda do tempo e da mão de obra despendida pelos servidores do DRMLIC, das custas com a republicação, das custas com possível indenização por parte de algum licitante que se entenda lesado devido aos custos de deslocamento e de estadia.</p>	<p>A solução além da permanência e do atendimento exclusivo de um profissional jurídico no DRM está no fornecimento de cursos específicos para os servidores que atuam na elaboração de editais. Na revisão dos modelos de editais utilizados pelo DRM. Na utilização do SICAF para minimizar os erros nas licitações</p>

QUADRO 10 – Fluxo Atual. Problemas, danos, soluções.
Fonte: Elaborada pelo autor. (2015)

ANEXOS

ANEXO A – Indicadores: Requisições de Compras recebidas no DRM / quantidade de dias para emissão da AF.

(Continua)

Qtde Total	%	Nº dias para Emissão de AF		0-10		11-20		21-30		31-40		41-50		51-60		60>		Total Geral	
		Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%
005 - GP		229	15,40%	16	4,30%	7	4,83%	5	8,47%	4	9,30%	0	0,00%	5	7,25%	266	12,08%		
010 - SG		93	6,25%	17	4,57%	7	4,83%	2	3,39%	0	0,00%	3	11,11%	3	4,35%	125	5,68%		
015 - SAJ		30	2,02%	1	0,27%	0	0,00%	0	0,00%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%	32	1,45%		
020 - SA		144	9,68%	41	11,02%	20	13,79%	7	11,86%	6	13,95%	2	7,41%	12	17,39%	232	10,54%		
025 - SF		15	1,01%	1	0,27%	1	0,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,90%	19	0,86%		
030 - SPU		11	0,74%	0	0,00%	1	0,69%	0	0,00%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%	13	0,59%		
035 - SO		25	1,68%	6	1,61%	2	1,38%	2	3,39%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,90%	37	1,68%		
040 - SME		186	12,51%	53	14,25%	23	15,86%	5	8,47%	10	23,26%	11	40,74%	13	18,84%	301	13,67%		
045 - SEL		89	5,99%	33	8,87%	9	6,21%	5	8,47%	3	6,98%	3	11,11%	4	5,80%	146	6,63%		
050 - SDS		134	9,01%	53	14,25%	20	13,79%	9	15,25%	2	4,65%	2	7,41%	9	13,04%	229	10,40%		
055 - SSM		164	11,03%	82	22,04%	21	14,48%	10	16,95%	4	9,30%	1	3,70%	5	7,25%	287	13,03%		
060 - SMS		4	0,27%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,45%	5	0,23%		
065 - ST		81	5,45%	25	6,72%	8	5,52%	5	8,47%	4	9,30%	2	7,41%	4	5,80%	129	5,86%		
070 - SDE		10	0,67%	3	0,81%	1	0,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,90%	16	0,73%		
075 - SEDC		115	7,73%	21	5,65%	17	11,72%	2	3,39%	3	6,98%	1	3,70%	3	4,35%	162	7,36%		
080 - EGM		2	0,13%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,09%		
085 - SMA		17	1,14%	5	1,34%	3	2,07%	0	0,00%	3	6,98%	1	3,70%	0	0,00%	29	1,32%		
090 - SH		8	0,54%	1	0,27%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	9	0,41%		
091 - SRT		5	0,34%	3	0,81%	1	0,69%	1	1,69%	0	0,00%	1	3,70%	0	0,00%	11	0,50%		

																(Conclusão)
092 - SJV	42	2,82%	5	1,34%	2	1,38%	1	1,69%	1	2,33%	0	0,00%	1	1,45%	52	2,36%
092 - SPC	42	2,82%	5	1,34%	2	1,38%	1	1,69%	1	2,33%	0	0,00%	1	1,45%	52	2,36%
093 - SRF	7	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	0,32%
094 - STUR	34	2,29%	1	0,27%	0	0,00%	4	6,78%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,90%	41	1,86%
Total Geral	1.487	100,00%	372	100,00%	145	100,00%	59	100,00%	43	100,00%	27	100,00%	69	100,00%	2.202	100,00%

TABELA 2 – Indicadores: Requisições de Compras recebidas no DRM / quantidade de dias para emissão da AF.

Fonte: Sistema Administração de Materiais e Compras ADMC - EXERCÍCIO 2013 (2014)

ANEXO B - Indicadores: Requisições de Compras recebidas no DRM / quantidade de dias para emissão da AF.

(Continua)

Qtde Total	%	Nº dias para Emissão de AF		0-10		11-20		21-30		31-40		41-50		51-60		60>		Total Geral	
		Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%	Qtde Total	%
005 - GP	426	10,80%	1	0,94%	1	2,78%	1	1,20%	1	0,87%	2	1,46%	0	0,00%	432	8,66%			
010 - SG	259	6,56%	29	27,36%	1	2,78%	7	8,43%	2	1,74%	4	2,92%	3	0,53%	305	6,12%			
015 - SAJ	13	0,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,74%	0	0,00%	2	0,35%	17	0,34%			
020 - SA	221	5,60%	8	7,55%	8	22,22%	3	3,61%	2	1,74%	4	2,92%	16	2,84%	262	5,25%			
025 - SF	26	0,66%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,22%	0	0,00%	3	0,53%	35	0,70%			
030 - SPU	13	0,33%	1	0,94%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,73%	2	0,35%	17	0,34%			
035 - SO	28	0,71%	3	2,83%	1	2,78%	1	1,20%	11	9,57%	0	0,00%	12	2,13%	56	1,12%			
040 - SME	1.145	29,02%	24	22,64%	4	11,11%	32	38,55%	40	34,78%	34	24,82%	202	35,82%	1.481	29,70%			
045 - SEL	238	6,03%	4	3,77%	6	16,67%	5	6,02%	2	1,74%	8	5,84%	31	5,50%	294	5,90%			
050 - SDS	242	6,13%	5	4,72%	0	0,00%	6	7,23%	6	5,22%	27	19,71%	93	16,49%	379	7,60%			
055 - SSM	336	8,51%	5	4,72%	4	11,11%	17	20,48%	30	26,09%	38	27,74%	110	19,50%	540	10,83%			
060 - SMS	414	10,49%	8	7,55%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	1,24%	429	8,60%			
065 - ST	165	4,18%	2	1,89%	1	2,78%	4	4,82%	8	6,96%	3	2,19%	43	7,62%	226	4,53%			
070 - SDE	13	0,33%	1	0,94%	1	2,78%	0	0,00%	1	0,87%	0	0,00%	3	0,53%	19	0,38%			
075 - SEDC	198	5,02%	9	8,49%	5	13,89%	5	6,02%	2	1,74%	7	5,11%	11	1,95%	237	4,75%			
080 - EGM	63	1,60%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,73%	1	0,18%	65	1,30%			
085 - SMA	37	0,94%	5	4,72%	1	2,78%	2	2,41%	0	0,00%	2	1,46%	5	0,89%	52	1,04%			
090 - SH	17	0,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,73%	3	0,53%	21	0,42%			
091 - SRT	5	0,13%	1	0,94%	1	2,78%	0	0,00%	2	1,74%	0	0,00%	1	0,18%	10	0,20%			
092 - SJV	25	0,63%	0	0,00%	1	2,78%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,46%	5	0,89%	33	0,66%			

	(Conclusão)															
092 - SPC	25	0,63%	0	0,00%	1	2,78%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,46%	5	0,89%	33	0,66%
093 - SRF	8	0,20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,73%	1	0,18%	10	0,20%
094 - STUR	29	0,73%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	0,89%	34	0,68%
Total Geral	3.946	100,00%	106	100,00%	36	100,00%	83	100,00%	115	100,00%	137	100,00%	564	100,00%	4.987	100,00%

TABELA 3 – Indicadores: Requisições de Compras recebidas no DRM / quantidade de dias para emissão da AF.

Fonte: Sistema Administração de Materiais e Compras ADMC - EXERCÍCIO 2014 (2014)

ANEXO C – Descritivo das atividades do Departamento / Divisão de Licitações.

ATIVIDADES DRM							
Divisão de licitações							
Administrativo Prefeitura	CRC - ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA CPL - apoio		Administrativo URBAM	EDITAL Elaboração		Administrativo Prefeitura /Membro de comissão	ATA Emissão de AF/Envio a fornecedores
Administrativo URBAM	FINAL 0 e 5 APOIO PREGÃO AF (prorrogação de contrato, aditamento, dispensa /inexigibilidade)		Administrativo Prefeitura Supervisora	PREGÃO ELETRÔNICO SUPORTE - Edital Esclarecimento Conferência AF/homologação BID		Administrativo URBAM	Gerenciar ATA AF (prorrogação de contrato, aditamento, dispensa/inexigibilidade Suporte sistema para o DRM / BID Apoio)
Administrativo URBAM	FINAL 04 e 09 AF (prorrogação de contrato, aditamento, dispensa /inexigibilidade)		Administrativo URBAM	EDITAL Publicação – apoio TCE auditoria anual AGRICULTURA FAMILIAR BID		Administrativo URBAM COMISSIONADA	FINAL 02 e 06 Apoio Cadastro de materiais AF (prorrogação de contrato, aditamento, dispensa/inexigibilidade)
Administrativo URBAM	FINAL 03 e 07 APOIO PREGÃO Publicação – apoio AF (prorrogação de contrato, aditamento, dispensa /inexigibilidade)		Administrativo Prefeitura /Membro de comissão	Contrato Controle de envio de processo ao TCE CPL APOIO		Administrativo URBAM	ATA APOIO PREGÃO Comissão de Licitação sustentável

(Continua)

ATIVIDADES DRM Divisão de licitações					
Administrativo URBAM	PUBLICAÇÃO Jornais e site, atualização das informações referente a licitações no site	Administrativo URBAM	PREGÃO PRESENCIAL e/ou eletrônico	Administrativo Prefeitura Presidente de Comissão/Assistent e em Gestão Municipal	TCE respostas Questionamentos e impugnação Pregão Presencial – apoio Análise de TR BID
Administrativo Prefeitura /membro de comissão	FINAL 01 e 09CPLPROCESSOS CPL – CV,TP,CPCadastro da licitação no MateriaisMarcar licitação. Conferir SE/AF e folha de homologaçãoAtualizar relatório no materiais (todas licitações da CPL e Pregão) Relatório de licitações em andamento (geral) CRC - apoioPLANILHA CADASTRO E ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA	Administrativo Prefeitura COMISSIONADA	PREGÃO PRESENCIAL PREGÃO ELETRÔNICO - APOIOBIDEdital - apoio	Administrativo Prefeitura /supervisora	Edital - e laborar, conferir e ensinar Análise de TR TCE acompanharTCE - ENVIO

(Continua)					
ATIVIDADES DRM Divisão de licitações					
Estagiário Período da manhã	RECEPÇÃO. Recebe e entrega documentos Sipex – recebe e tramita RC – Recebe e tramita Acompanha vista ao processo. Aprendendo finalização dos processos	Administrativo URBAM	PREGÃO PRESENCIAL e/ou eletrônico APOIO Cadastro de materiais	Administrativo Prefeitura Chefe de divisão	Receber RC e mapa, lançar no LIC e encaminhar para elaborar Edital Receber processos no sipex e encaminhar - prorrogação, dispensa e inexigibilidade. Conferir edital Pessoal
Estagiário Período da tarde	Apoio final, ata envio de AF ao fornecedora e baixa nas Afs	Administrativo Prefeitura - comissionada	Secretária, RECEPÇÃO Recebe e entrega documentos Sipex – recebe e tramita RC – Recebe e tramita Certidão de inteiro teor Acompanha vista ao processo.	Estagiário Período da tarde	RECEPÇÃO Avisar empresa sobre licitação Recebe e entrega documentos Sipex – recebe e tramita RC – Recebe e tramita Certidão de inteiro teor Acompanha vista ao processo

(Conclusão)

QUADRO 11 – Atividades DRM – Divisão de Licitações.

Fonte: Adaptado do DRM (2015)

ANEXO D – Descritivo das atividades do Departamento / Divisão de Compra Direta.

ATIVIDADES DRM					
Divisão de Compra Direta					
Administrativo Prefeitura Supervisora – Compra Direta	Distribuir requisições aos compradores; analisar mapa de preços, valor de referência, montar processo devolver para comprador atualizar RC para envio licitações. Verifica montagem de processo interno de compra direta e finalização para envio ao protocolo / Almoxarifado; Orientar / acompanhar o andamento dos serviços dos compradores; Confere mapa de preços, tramitação das requisições de compras e montagem do processo	Chefe de Divisão – compra direta Comissionada.	Analisar as requisições, pedindo mais detalhes/ documentos/ memorial descritivo ao requisitante quando necessário; Distribuir requisições aos compradores. Verificar montagem do processo interno de Compra Direta e finalização para envio ao Protocolo / Almoxarifado; Orientar e acompanhar o andamento dos serviços dos compradores; Verifica o Mapa e atualiza as RC's para entregar para a Divisão de Licitações para elaborar edital.	06 Administrativos URBAM 01 Administrativo Prefeitura 01 Estagiário Período da manhã 01 Estagiário Período da tarde	Compradores Cotações Elaboração de mapa de preços Emissão de Autorização de Fornecimento (AF) Envio de AF para fornecedor Digitalização dos processos.

QUADRO 12 – Atividades DRM – Divisão de Compra Direta.

Fonte: Adaptado do DRM (2015)

ANEXO E – Requisição de Compra de Material e Serviço

ITEM	CÓD. MAT.	DESCRIÇÃO	UNID.	QUANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	130727	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE IMPLANTAÇÃO E HOSPEDAGEM DE SISTEMA PARA CADASTRAMENTO, RECADASTRAMENTO E CONTROLE DOS ESTUDANTES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO QUE UTILIZAM O SERVIÇO DE TRANSPORTE ESCOLAR GRATUITO NA CIDADE DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, COM ACESSO VIA INTERNET, INCLUINDO O LICENCIAMENTO DE USO DE SISTEMA APLICATIVO, ADMINISTRAÇÃO, MANUTENÇÃO E SERVIÇOS NECESSÁRIOS PARA SEU FUNCIONAMENTO SEGUE EM ANEXO ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA.	SV	1	76.320,00	76.320,00
					Total Geral:	76.320,00
Valor bloqueado eletronicamente: 2015- 1,00 2016- 76.319,00 Liberado pelo DTIM: 11520 - MADALENA DE ALCANTARA P GORITO Data: 13/11/2015 14:51 Liberado pela SADM: 577870 - ROSANGELA MARIA DE SOUZA Data: 24/11/2015 13:10 Justificativa: O SISTEMA SERÁ IMPLANTADO PARA O PLANEJAMENTO, CADASTRAMENTO DE ESTUDANTES, GERENCIAMENTO E CONTROLE DO SERVIÇO DE TRANSPORTE ESCOLAR GRATUITO EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, POSSIBILITANDO CONTROLE DO CADASTRO DE ESTUDANTE. Observação: PED: 12164 REQ: CLEIDEANE FERREIRA SILVA Local de entrega: R FELICIO SAVASTANO, 240 - VILA INDUSTRIAL - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS / ALMOX DA SECR DA EDUCACAO EVILÁZIO BRZERRA GOMES Bruno Alessandro M. Neves Chefe de Divisão Matrícula 16457 Secretário Municipal de Educação Assinatura / Depto Compras Admc_Reladm31100_v5 NELSON HAYASHIDA Diretor Administrativo Financeiro Luiz Carlos de Lima Secretário Municipal de Educação ORÇAMENTO CONFORME PLANILHA ANEXA						

FIGURA 11 – Requisição de Compra de Material e Serviço
 Fonte: Departamento de Recursos Materiais / Divisão de Compra Direta (2015)

ANEXO F – Manual de Procedimentos. Gestão de Compras



Índice

Apresentação	3	MÓDULO 6.....	43
Introdução	7	FLUXOGRAMA FUNCIONAL DAS ATIVIDADES DE COMPRA.....	43
MÓDULO 1.....	9	Compra Direta por Dispensa de licitação art.24 incisos I e II	45
CONCEITOS PRELIMINARES	9	Compra Direta por Dispensa de licitação art.24 incisos III a XXIV	47
Administração pública.....	11	Licitação	49
Sociedades de economia mista.....	11	Celebração de convênios.....	51
Ato administrativo.....	12	Pagamento de obrigações contratuais	53
MÓDULO 2.....	13	ANEXO 1.....	55
PRINCIPAIS ASPECTOS DA LEI FEDERAL Nº 8.666/93.....	13	PREGÃO.....	55
Introdução à licitação	15	Resolução de Diretoria nº 012/03	57
Princípios da licitação	15	Resolução de Diretoria nº 013/03	57
Modalidades de licitação	16	ANEXO 2.....	65
Requisitos para abertura de licitações.....	17	AUDITORIAS	65
Contratações sem licitação.....	17	Compra Direta por Dispensa de licitação art.24 incisos I e II	67
Instrumento convocatório	19	Compra Direta por Dispensa de licitação art.24 incisos III a XXIV	68
Habilitação	20	Celebração de convênios.....	69
Julgamento	20	Licitação	70
MÓDULO 3.....	21	ANEXO 3.....	71
PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS NA IM@	21	GLOSSÁRIO.....	71
Meios pelos quais se executa o ato administrativo na IM@	23	ANEXO 4.....	75
Processamento de compras	23	NOÇÕES BÁSICAS DE FLUXOGRAMA	75
Documentos relacionados à compra	25		
Formas de contratação na Im@.....	26		
Dos prazos.....	27		
MÓDULO 4.....	29		
ROTINAS DE COMPRAS NA IM@	29		
Rotinas para a modalidade de compra direta.....	31		
Contratação direta por dispensa ou inexigibilidade de licitação	31		
Rotinas para licitar	32		
Quando proceder aditamento nos contratos.....	32		
Roteiro básico para realização de convênios.....	33		
MÓDULO 5.....	37		
DAS ATRIBUIÇÕES DOS ENVOLVIDOS	37		
Do Gestor do contrato	39		
Da área de compras e almoxarifado	39		
Da comissão de licitações	40		
Do pregoeiro	40		
Do requisitante	40		
Da Gerência de Administração Financeira	40		
Da Gerência Jurídica	40		
Das Diretorias	40		
Competências para aprovação de RC.....	41		
Competências para aprovação de documentos de compras	41		

Figura 12 – Manual de Procedimentos – Gestão de Compras.
Fonte: Departamento de Recursos Materiais (2013)

ANEXO G – Mapa de Preços.

(Continua)

ITEM	CÓDIGO	DESCRICOÃO										FORNECEDORES					VALORES			
		ESPECIFICAÇÃO	UNID	QUANT. ESTIMADA	RITA MARIA	JBI COMERCIO	AFRICA TEXTIL	DDA COMERCIO	BEC	REFERENCIA DA ULTIMA ATA	VALOR DA ULTIMA COMPRA	VALOR DE REFERENCIA	VALOR TOTAL							
1	18480	MEIA DE ALGODÃO - TAMANHO ÚNICO - ADULTO, ESPORTE, CANO ALTO, COR BRANCA	PR	3.850	R\$ 6,99 ✓	R\$ 8,00	R\$ 8,90	R\$ 3,20 ✓			R\$ 2,30	R\$ 1,52 24/02/2015 RITA MARIA	R\$ 5,10	R\$ 19.635,00						
2	18486	CUECA DE ALGODÃO - TAMANHO G, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,89	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,50 ✓	R\$ 2,44	R\$ 4,75	R\$ 4,50 ✓	R\$ 2,19 24/06/2015 RITA MARIA	R\$ 4,50	R\$ 14.850,00						
3	18816	CALCINHA EM ALGODÃO - PEQUENA, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,00 ✓	R\$ 3,78	R\$ 4,70	R\$ 4,00 ✓	R\$ 2,30 24/02/2015 DDA COMERCIO	R\$ 4,00	R\$ 13.200,00						
4	18817	CALCINHA EM ALGODÃO - MÉDIA, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,00 ✓	R\$ 3,78	R\$ 4,70	R\$ 4,00 ✓	R\$ 2,30 24/02/2015 DDA COMERCIO	R\$ 4,00	R\$ 13.200,00						
5	18818	CALCINHA EM ALGODÃO - GRANDE, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,00 ✓	R\$ 3,98	R\$ 4,80	R\$ 4,00 ✓	R\$ 2,34 24/02/2015 DDA COMERCIO	R\$ 4,00	R\$ 13.200,00						
6	19582	TRAVESSEIRO DE ESPUMA P/ ADULTO, 0,40 X 0,60 M (VARIACÃO DE +/- 05 CM)	PÇ	330	R\$ 29,90	R\$ 18,00 ✓	R\$ 0,00	R\$ 28,50 ✓		R\$ 17,65	R\$ 23,25 ✓	R\$ 12,00 24/02/2015 JBI	R\$ 23,25	R\$ 7.672,50						
7	19847	TOALHA DE ROSTO FELPUDA 42 X 85 CM - VERDE CLARO (VARIACÃO DE +/- 05 CM)	PÇ	1.100	R\$ 17,90	R\$ 12,00 ✓	R\$ 10,50 ✓	R\$ 8,50 ✓		R\$ 8,60	R\$ 9,50 ✓	R\$ 3,46 12/12/2014 JOY YOUNG	R\$ 9,50	R\$ 10.450,00						
8	24284	TOALHA DE BANHO FELPUDA 65 X 135 CM - VERDE CLARO (VARIACÃO DE +/- 05 CM)	PÇ	3.850	R\$ 29,90	R\$ 18,50 ✓	R\$ 15,90 ✓	R\$ 15,20 ✓		R\$ 11,75	R\$ 15,55 ✓	R\$ 5,90 24/02/2015 AFRICA	R\$ 15,55	R\$ 59.867,50						
9	43883	MEIA TIPO SOCIAL, MASCULINA, 100% POLIAMIDA, COR PRETA - TAMANHO ÚNICO	PR	1.760	R\$ 9,90 ✓	R\$ 13,50 ✓	R\$ 0,00	R\$ 11,80 ✓		R\$ 4,40	R\$ 10,85 ✓	R\$ 1,75 25/11/2014 DDA COMERCIO	R\$ 10,85	R\$ 19.096,00						


Iranilene de Sá Oliveira
 Matrícula 16580

(Conclusão)

ITEM	CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	UNID	QUANT. ESTIMADA	RITA MARIA	JBÍ COMERCIO	AFRICA TEXTIL	DDA COMERCIO	BEC	REFERENCIA DA ÚLTIMA ATA	VALOR DA ÚLTIMA COMPRA	VALOR DE REFERENCIA	VALOR TOTAL
10	66405	CAPA P/ TRAVESSEIRO C/ ZÍPER EM MATERIAL PLÁSTICO EMBORRACHADO - MED.: 0,50 X 0,70 M, NA COR AZUL ROYAL	PÇ	330	R\$ 54,90	R\$ 16,50 ✓	R\$ 0,00	R\$ 28,00		R\$ 15,10	R\$ 8,70 12/12/2014 JBÍ	R\$ 16,50 ✓	R\$ 5.445,00
11	68749	CUECA DE ALGODÃO - TAMANHO P, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00 ✓	R\$ 4,80 ✓	R\$ 1,99	R\$ 4,70	R\$ 2,19 24/02/2015 RITA	R\$ 4,80 ✓	R\$ 15.840,00
12	68750	CUECA DE ALGODÃO - TAMANHO M, ADULTO, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	3.300	R\$ 8,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00 ✓	R\$ 4,50 ✓	R\$ 1,90	R\$ 4,70	R\$ 2,24 24/02/2015 RITA	R\$ 4,50 ✓	R\$ 14.850,00
13	74821	CAPA PARA COLCHÃO DE SOLTEIRO EM NAPA AZUL, COM ZÍPER - MEDIDAS APROXIMADAS - COMPRIMENTO 1,90 X 0,90 M LARGURA X 15 CM DE ALTURA (VARIÇÃO +/- 08 CM)	UNID	330	R\$ 99,99	R\$ 85,00	R\$ 35,90 ✓	R\$ 42,00 ✓		R\$ 49,40	R\$ 35,00 12/12/2014 JBÍ	R\$ 38,95 ✓	R\$ 12.853,50
14	100063	FRONHA PARA TRAVESSEIRO, 65% ALGODÃO E 35% POLIESTER - MED 0,70 X 0,50 M, CORES LISAS E VARIADAS (VARIÇÃO DE +/- 5% NO ALGODÃO E NO POLIESTER)	PÇ	1.650	R\$ 18,90	R\$ 8,50	R\$ 6,50 ✓	R\$ 5,20 ✓		R\$ 4,40	R\$ 2,70 24/02/2015 AFRICA	R\$ 6,85 ✓	R\$ 11.302,50
15	108476	LENÇOL DE SOLTEIRO, COM ELÁSTICO, 100 % ALGODÃO - 2,00 X 0,90 MT X 15 CM DE ALTURA, CORES LISAS E VARIADAS	PÇ	2.200	R\$ 44,50	R\$ 25,00 ✓	R\$ 25,50	R\$ 15,80 ✓		R\$ 16,00	R\$ 12,60 26/08/2015 POTENZA	R\$ 20,40 ✓	R\$ 44.880,00
TOTAL											R\$ 276.342,00		

grupo ata 30532

FORNECEDORES:
 RITA MARIA MENDES MACEDO (11) 3275-1494
 JBÍ COMERCIO DE UTILIDADES LTDA (24) 2252-3147
 MERCOSUL TEXTIL DISTRIBUIDORA DE CAMA MESA E BANHO (11) 3646-0000 / 3022-8000 RAMAL 211
 COMERCIAL DDA CONFECÇÃO E CALÇADOS (11) 2218-1607
 BOLSA ELETRONICA DE COMPRAS (BEC) (11) 3243-3400

PREGÃO PRESENCIAL

PRazo: 12 meses 30 dias

PAGAMENTO: 30 dias


Iraniê de Sá Oliveira
 Matrícula 16580

Selma Gonçalves G. Pinho
 Matrícula 28.932-8
 19/10/15

SAB
 Rômulo da Costa Estima Lima
 Matr. 066736
 16/10/15
 Sílvia de A. Motia Garcia
 Matr. 26870-4

Figura 13
 Fonte: DRM – Divisão de Compras Direta. (2015)

ANEXO H – Pedido de pré-cotação – modelo antigo.

	PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE RECURSOS DE MATERIAIS DIVISÃO DE COMPRAS E LICITAÇÃO	DOC.: 2379 /2014
		Pág. 1 de 1

PEIDO DE PRE-COTAÇÃO
FAVOR RETORNAR URGENTE

Solicitamos, se possível, que a resposta/cotação seja efetuada seguindo o modelo do nosso impresso para facilitar a identificação do item.

Solicitamos ainda, identificar sua empresa através do carimbo, nome e assinatura do vendedor.

RESPOSTA PARA : JOCILENE FERREIRA
ATRAVÉS DO FAX: (12)3947-9356
TELEFONE PARA CONTATO: (12)3947-9344
EMAIL: joelena.ferreira@sjc.sp.gov.br
REF.: 42009/2014

ITEM/RG	ESPECIFICAÇÃO	LIND.	QTDE	VALOR UNITÁRIO	MARCA	MODELO
0504 024614	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE IMPRESSÃO GRÁFICA (CONFORME ANEXO)	57	1	-	-	-

FAVOR PREENCHER TODOS OS DADOS ABAIXO:

NOME DO VENDEDOR: _____ TELEFONE/FAX: _____

PRazo DE ENTREGA: _____ VALIDADE DA PROPOSTA: _____ GARANTIA: _____

CONdições DE PAGAMENTO: _____ TIPO SOCIAL (RU): _____

Razão SOCIAL: _____

INSCRIÇÃO MUNICIPAL: _____ INSCRIÇÃO ESTADUAL: _____

CNPJ /CPF: _____

ENDEREÇO(RUA/ Nº): _____ BARRIO: _____

CIDADE: _____ UF: _____ CEP: _____

EMAIL: _____

Opção pelo Simples Nacional? Alíquota: _____ %

Atividade Empresa		Tipo de Serviço (Correlato as Atividades 1 a 8, 4.8 ou 7)
<input type="checkbox"/> 1- COMÉRCIO	<input type="checkbox"/> 2- INDÚSTRIA	<input type="checkbox"/> 1- Serviço Geral
<input type="checkbox"/> 3- PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	<input type="checkbox"/> 4- COMÉRCIO / INDÚSTRIA (PREST. SERVIÇO)	<input type="checkbox"/> 2- Construção Civil
<input type="checkbox"/> 5- COMÉRCIO / INDÚSTRIA	<input type="checkbox"/> 6- COMÉRCIO (PREST. SERVIÇO)	<input type="checkbox"/> 3- Instituições Financeiras
<input type="checkbox"/> 7- INDÚSTRIA (PREST. SERVIÇO)		

CARIMBO DA EMPRESA:

O MATERIAL DEVE SER POSTO E DESCARREGADO NO ALMOXARFADO DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, COM PRETERGO PELO(A) VENDEDOR(A).

Declaramos, sob as penas da Lei nº 8.177 de 11/09/2011, Promotoria de Justiça, Câmara de São José dos Campos e posteriormente Resolução nº 0705, atualizada pela Resolução nº 02/05e 21/08, todas do Conselho Nacional de Justiça, que:

Esta empresa não possui, tampouco seu cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral até o terceiro grau, de qualquer natureza, ocupando as cargos de Prefeito, Vice-Prefeito, Secretário Municipal, Chefe de Gabinete, Vereador ou de cargo de direção, chefia ou assessoramento, de qualquer natureza, nem em sua companhia, em condições semelhantes.

ATENCIOSAMENTE.

ADMC- ReAcm34800_P 02/03/2014

Figura 14
 Fonte: DRM – Divisão de Compras Direta. (2015)

ANEXO I – Pedido de pré-cotação – modelo atual.

SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO - nº 173 /2016							
Solicitamos que a resposta/cotação seja efetuada seguindo o modelo do nosso impresso para facilitar a identificação, POR FAVOR, NÃO ALTERAR A DESCRIÇÃO DO ITEM, COLOCAR UMA OBSERVAÇÃO CASO NÃO ATENDA EXATAMENTE AO SOLICITADO.							
RAZÃO SOCIAL:							
NOME DO VENDEDOR:				TELEFONE / FAX:			
CNPJ / CPF:				TIPO FISCAL(EFJ) :			
INSCRIÇÃO MUNICIPAL:				INSCRIÇÃO ESTADUAL:			
ENDEREÇO COMPLETO:				BAIRRO:			
CIDADE:		UF:		CEP:			
E-MAIL:							
RESPOSTA PARA: JOCILENE TELEFONE P/CONTATO:(12) 3947-8344 FAX: (12) 3947-8356 E-MAIL: jocilene.ferreira@sjc.sp.gov.br							
ITEM	CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	UNID.	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	MARCA / MODELO
1	130006	TELA DE PROJEÇÃO 100", COM ENROLAMENTO E DESENROLAMENTO MANUAIS, TUBOS SUPERIOR E INFERIOR EM AÇO COM TRATAMENTO E PINTURA ELETROSTÁTICO, ACOMPANHA TRIPE.	UN	1			
2	130061	CAIXA DE SOM BIVOLT COM CONTROLE REMOTO COM FIO - 2 ENTRADAS - 2 SATÉLITES - ENTRADA PARA FONE DE OUVIDO - POTÊNCIA TOTAL DE 10W RSM (MÍNIMA).	UN	1			
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:				VALIDADE DA PROPOSTA:			
PRAZO DE ENTREGA:							
GARANTIA (se for o caso):							
<input type="checkbox"/> Optante pelo Simples Nacional? Aliquota: _____ %							
Atividade da Empresa				Tipo de Serviço (Obrigatório se Atividade for 3,4,6 ou 7)			
<input type="checkbox"/> 1 - COMERCIO		<input type="checkbox"/> 2 - INDUSTRIA		<input type="checkbox"/> 1 - Serviços Gerais			
<input type="checkbox"/> 3 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇO		<input type="checkbox"/> 4 - COMERCIO / INDUSTRIA / PREST. SERVIÇO		<input type="checkbox"/> 2 - Construção Civil			
<input type="checkbox"/> 5 - COMERCIO / INDUSTRIA		<input type="checkbox"/> 6 - COMERCIO / PREST. SERVIÇO		<input type="checkbox"/> 3 - Inst. Financeiras			
<input type="checkbox"/> 7 - INDUSTRIA / PREST SERVIÇO							
ENTREGA: O MATERIAL DEVE SER POSTO E DESCARREGADO NO ALMOXARIFADO DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, COM FRETE PAGO PELA EMPRESA VENCEDORA.							
Declaro, nos termos de recomendação contida no PPIC nº 59/07 a 7ª Promotoria de Justiça da Comarca de São José dos Campos e nos termos da Resolução nº 07/05, atualizada pelas Resoluções nº 09/05 e 21/06, todas do Conselho Nacional de Justiça, que: Esta empresa não possui adido que seja cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral até terceiro grau, de quaisquer pessoas ocupantes dos cargos de Prefeito, Vice-Prefeito, Secretário Municipal, Chefe de Gabinete, Vereadores ou de cargos de direção, chefia ou de assessoramento, de igual forma se comprometo a não vir a contratar empregado nas mesmas condições							
ATENCIOSAMENTE							

Figura 15
Fonte: DRM – Divisão de Compras Direta. (2015)