



## **Mapeamento de processos de compras: aperfeiçoamento e ajustes para possibilitar o envolvimento de áreas finalísticas na gestão de compras e materiais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC Campus Florianópolis-Continente.**

**Vivian Chaplin Ganzo Savedra**

Administradora Pública e Especialista em Redes de Comunicação e Gestão da Segurança Pública. [vivianchaplin@yahoo.com.br](mailto:vivianchaplin@yahoo.com.br)

**Greice Paula Heinen Legramanti**

Pedagoga. [greice.legramanti@ifsc.edu.br](mailto:greice.legramanti@ifsc.edu.br)

### **RESUMO**

Esta pesquisa tem como finalidade evidenciar a necessidade de realização de ajustes nos processos de compras e licitações no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC Campus Florianópolis-Continente, de forma a possibilitar que as áreas de gestão estratégica e finalísticas, tais como a docência propriamente dita, possam participar de todo o processo na cadeia de logística de materiais e suprimentos, sempre no intuito de promover a prestação de um serviço educacional de excelência. Para tanto, foi realizada pesquisa acadêmica, fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica, de natureza aplicada e qualitativa, através de um estudo de caso. A coleta de dados contemplou consulta a bibliografias correlatas e instrumento de coleta de dados como a entrevista semiestruturada com os servidores envolvidos nos processos do objeto deste estudo. A realização da entrevista permitiu a constatação de que a área de licitações demanda um envolvimento global da Instituição de Ensino de Educação Profissional e Tecnológica e, para que isso seja possível, é necessária capacitação constante e reconhecimento da área de compras como setor estratégico dentro da gestão do IFSC. Com base nestas informações, foram propostas melhorias no processo de compras, incluindo atividades próprias dos setores requisitantes em toda a cadeia de logística mapeada.

**Palavras-chave:** Administração Educacional em Instituição de Ensino Profissional e Tecnológico. Gestão de processos. Compras públicas. Avaliação.

### **ABSTRACT**

The present research aims to stress the need to adjust public procurement processes for the Federal Educational Institute of science and Technology of Santa Catarina (IFSC), specifically on the Continental Campus of Florianópolis. These proposed adjustments aim to allow two key areas, the strategy management and teaching to take part in the end to end supply chain process in order to promote an excellency educational service. To achieve this goal an academical research was put in place using the bibliographic revision method for qualitative purposes via case study. Through the applied interviews it was possible to verify that the procurement department demands global attention from the institution itself, which obligates this department to be constantly up to date with certifications and knowledge recycling campaigns within IFSC's management team. Based on this research some improvements on the supply chain processes could be put in place, including activities from the demanding areas in the end-to-end process.

**Key words:** Educational administration in Technological Professional Teaching Institute. Processes management. Procurement. Supply chain.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das principais funções de uma Instituição Pública de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é a prestação de serviços educacionais técnicos e profissionalizantes à sociedade. Porém, tal prestação deverá ser, além de gratuita, de qualidade, para garantir, efetivamente, o atendimento das necessidades dos educandos.

Há, contudo, a exigência de que o oferecimento de serviços seja feito de maneira eficiente, garantindo que todas as demandas sejam atendidas, haja vista os recursos públicos serem limitados, ao mesmo tempo em que as demandas dos estudantes, ao contrário, são ilimitadas.

A qualidade do ensino, para que seja assegurada, depende, entre inúmeras variáveis, da disponibilidade de recursos financeiros, de pessoas capacitadas, e do gerenciamento de insumos materiais que possibilitem a operacionalização do serviço educacional.

Dentre as medidas que visam dar suporte ao oferecimento da educação profissional e tecnológica, as contratações públicas possuem grande relevância, pois é por meio delas que os institutos federais tais como o IFSC adquirem bens e contratam serviços, que vão desde produtos de expediente, como papel, caneta, combustível, até aqueles mais complexos como os artigos utilizados em pesquisas científicas. Essa grande variedade de itens pode tornar o processo de compra complexo.

A realização de licitação pública é obrigatória em virtude do princípio da indisponibilidade do interesse público, dado que os agentes administrativos encarregados de celebrarem contratos em nome da Administração Pública não podem fazê-lo de acordo com as suas vontades, com os seus desígnios pessoais, porém sempre norteados pelo interesse público, conforme afirma Niebuhr (2012). Contudo, embora existam dispositivos infralegais tais como as instruções normativas ministeriais e resoluções administrativas internas, a principal legislação (Lei 8.666/1993) que norteia a licitação pública, os processos de licitações possuem burocracias naturais.

Niebuhr (2012, p. 34) explica, ainda, que “a licitação pública é uma espécie de limitação à atuação da Administração Pública, impondo-lhe rigores mais estreitos do que aqueles a que se sujeitam os particulares”. Para o autor, um dos objetivos da licitação pública é “assegurar que todos os possíveis interessados em celebrar o contrato administrativo sejam tratados com igualdade”, além de evitar “que agentes administrativos ou terceiros se valham dos benefícios econômicos decorrentes de contrato administrativo de modo ilegítimo” (NIEBUHR, 2012, p. 34).

Nesse sentido, visando contribuir com o estudo do caso concreto, o principal objetivo deste artigo é analisar o processo de compra de bens do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC Campus Florianópolis-Continente e verificar a possibilidade de inclusão de etapas que envolvam a participação do setor requisitante, de modo a minimizar riscos de aquisições que não atendam aos padrões requeridos.

Entre as modalidades de licitações autorizadas pela Lei nº 8.666/93 e o decreto 10520/2002, atualizado recentemente pelo decreto 10.024/2019, a mais utilizada pelo IFSC – Campus Florianópolis-Continente é o pregão eletrônico para aquisição de materiais por meio de registro de preços. É nesse processo de aquisição e gestão de atas de registro de preços que iremos analisar no processo de compras mapeado.

O presente artigo inicia-se com esta introdução, seguida de fundamentação teórica acerca dos conceitos nos quais esta pesquisa se baseia. A metodologia consta na terceira seção do artigo, sendo a parte do texto em que a pesquisa é caracterizada e é realizado o delineamento de como foi executada a coleta dos dados. Em seguida, é apresentada a análise do processo e as proposições de melhoria para os problemas identificados. Por fim, é delineada a análise de resultados e as considerações finais sobre o trabalho realizado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Processos de compra e contratações em organizações públicas podem ser continuamente desafiadores. Quando tratamos desta realidade em instituições públicas de ensino, os desafios são ainda maiores, diante da complexidade dos objetos a serem adquiridos e dos frequentes contingenciamentos orçamentários.

Segundo Baily et al (2000, p. 29)

os órgãos públicos estão cada vez mais trabalhando com menos dinheiro, o que significa esforços extenuantes para reduzir custos por meio de compras mais eficazes. A tarefa do executivo responsável por esses serviços é atender às demandas exigidas dentro das restrições orçamentárias.

A área responsável pela cadeia de suprimentos de uma instituição pública de ensino tem a incumbência de adquirir insumos para que haja uma prestação de serviço educacional de qualidade. Nesse sentido, Terra, Machado Jr. e Cruz (2016, p. 2) afirmam que “quando se tem um olhar estratégico sobre a área de compras públicas, percebe-se o enorme potencial que esta atividade possui na indução de políticas públicas, atuando na área finalística do Estado”.



Diante dessa realidade, a gestão de processos é fundamental para que qualquer organização responda satisfatoriamente às demandas de seus clientes/usuários, agregando valor aos serviços e tornando a organização mais eficiente de modo gerencial.

Quando tratamos de processos de compras em instituições públicas, Batista e Maldonado (2008, p.3) dizem que “os fluxos de informações que determinam os processos administrativos podem apresentar-se de forma truncada e ineficaz, gerando ineficiência e baixa produtividade de informações, que prejudicam a estrutura decisória da empresa”. Assim, pode-se asseverar que o desenvolvimento organizacional passa, necessariamente, pela melhoria dos processos internos de gestão.

Seguindo o raciocínio de Batista e Maldonado (2008), a desorganização no processo, ou ainda, o desconhecimento do fluxo do processo, pode gerar queda de produtividade, gargalos nas atividades, desmotivação dos servidores, repetição de tarefas, perda de tempo e desperdício de recursos.

Para se ter comunicação eficiente entre os setores, os demandantes finalísticos devem ter a clara compreensão acerca das regras e processos que envolvem as compras públicas, evitando os transtornos nas tramitações dos processos de compras, conforme Diniz, Drumond e Hirle (2012, p.15):

a conscientização dos servidores das áreas demandantes de que a fase interna da licitação é fundamental para o sucesso do procedimento de compra deve ser a primeira ação a ser realizada, pois, nem sempre se dá a essa fase o destaque e a importância merecida. No entanto, a falta de esmero na etapa de planejamento do processo, que muitas vezes ocorre por falta de tempo da área responsável para estudar e elaborar a descrição de forma adequada, pode conduzir ao fracasso do certame ou ainda à aquisição de um bem ou a contratação de um serviço que não se adéqua ao realmente demandado.

Corrêa et al (2005) *apud* Zeni (2015, p. 8), afirmam o seguinte sobre mapeamento de processos:

mapear ajuda a identificar as fontes de desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões sobre os fluxos visíveis, de modo com que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, que ajudam a evitar implementação de algumas técnicas isoladamente, formando base para um plano de implementação e mostrando relação entre fluxo de informação e o fluxo de material.

O Business Process Management (BPM), o Business Process Modeling Notation (BPMN) e o Business Process Management System (BPMS) são algumas das ferramentas



utilizadas para a realização do mapeamento dos processos. O BPM é descrito por Nunes (2014, p. 64) como “a gestão de processos através de software específico de apoio”.

A complexidade no atendimento das demandas de suprimentos em uma instituição de educação profissional e tecnológica como o Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC – Campus Florianópolis-Continente exige que sejam aplicadas metodologias de melhorias de processos, de forma a atender o educando com a qualidade que o ensino não pode prescindir, observando o cumprimento da legislação vigente e racionalizando a utilização dos recursos disponíveis.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de um trabalho científico depende dos procedimentos metodológicos utilizados para a concretização da pesquisa. Vergara (2013, p. 3) afirma que “método é um caminho, uma lógica de pensamento”. A metodologia científica é entendida por Silva e Menezes (2005, p. 23) “como um conjunto de etapas organizadas, que devem ser vencidas na investigação de um fato”.

A construção desta pesquisa se dá nas seguintes etapas principais: definição do tema, revisão bibliográfica, coleta de dados, análise e discussão dos resultados. A escolha do tema surgiu em decorrência de obstáculos nas compras públicas, percebidos no setor de compras do Instituto Federal de Santa Catarina, campus Florianópolis-Continente, em razão da falta da avaliação do item pela área solicitante no momento de aceitação da proposta durante a execução do pregão eletrônico. Assim, a proposta do artigo é analisar o atual processo de compras, visando obter êxito nas compras públicas.

Inicialmente, foi realizada uma **revisão bibliográfica** para embasar a fundamentação teórica acerca do tema escolhido. Com a análise bibliográfica, esperou-se encontrar elementos que justificassem a importância deste trabalho, sob o ponto de vista da relevância do tema para a administração pública, em especial para a gestão da educação profissional e tecnológica. Gil (2010, p. 121) ainda observa que “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”. Além de contribuir para o resultado da pesquisa, as fontes documentais “podem auxiliar na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação”. Assim, foram coletados dados por meio de levantamento documental da própria organização, quando pertinente ao assunto e acrescentaram conteúdo relevante ao estudo.

Como a pesquisa aborda um problema concreto, ela pode ser caracterizada como um **estudo de caso**. Vergara (2013, p. 44) esclarece que o “estudo de caso é o circunscrito a uma



ou poucas unidades”, possuindo “caráter de profundidade e detalhamento”, nele se enquadrando o presente artigo, que está restrito a um processo de trabalho específico do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis-Continente.

Em relação à sua forma de abordagem, o estudo pode ser classificado como **qualitativo**. A pesquisa qualitativa, para Silva e Menezes (2005), é “**descritiva** e considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não necessitando do uso de métodos e técnicas estatísticas”. Miller *apud* Mattar (2005, p.81) explicam que “na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas [...], em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

### 3.1 COLETA DE DADOS

As técnicas de levantamento e coleta de dados foram utilizadas nas entrevistas com 03 servidores, assistentes administrativos, responsáveis pelos processos de compras do IFSC, sendo dois deles pregoeiros e todos integram a equipe de apoio de licitações do campus Florianópolis-Continente. Eles têm de 02 a 06 anos de experiência no setor de compras do IFSC. Dos 04 (quatro) lotados naquele setor, 03 (três) participaram de capacitação nos últimos dois anos.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com perguntas previamente definidas para análise do processo atual de compras e verificar o que pode ser modificado no mapeamento do processo para atingir eficácia e eficiência nas compras públicas. As entrevistas semiestruturadas permitiram que fosse feita uma análise crítica do mapeamento do processo de compras, além de avaliar a necessidade de modificações nas tarefas de modo a ampliar a colaboração das áreas finalísticas da instituição, definindo melhor os papéis de cada área (fim e meio).

A escolha justifica-se por serem estes os servidores que possuem maior entendimento do processo e das suas falhas e possibilidades de melhorias na gestão das compras da instituição e, ao mesmo tempo, terem uma visão mais estratégica e de maior amplitude sobre a questão. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 52) explicam que deve-se “escolher o entrevistado de acordo com a sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido”. Além disso, foi verificada previamente a viabilidade de contato com os citados servidores.



#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Um particular problema comum aos órgãos públicos é a falta de integração entre setores demandantes e executores.

A comunicação entre os setores finalísticos e de compras deve ser satisfatória, pois é ela que determina a qualidade e economicidade dos bens adquiridos e serviços contratados. Para isso, deve-se ter o alinhamento de expectativas entre os setores, tendo em vista que o setor de compras saberá antecipadamente quais demandas deverá atender e em que tempo, auxiliando a formação do cronograma de trabalho do setor de compras. Para os autores Batista e Maldonado (2008) um eficiente desenvolvimento organizacional requer melhoria nos processos internos de gestão e também um sistema de informação que potencialize os processos.

Atualmente, no processo de compras do Instituto Federal de Santa Catarina, o setor requisitante solicita o item para o setor de compras informando se a demanda é urgente ou não.

Se for urgente o setor de compras juntamente com a Administração decidem qual meio de licitação será utilizado para a aquisição.

Se não for urgente, o setor de compras analisa o calendário de compras para inserir o material a ser adquirido no processo de compras com natureza classificatória adequada.

Após a inserção do item no processo, os servidores do setor de compras realizam a licitação e avisam ao setor requisitante sobre a homologação da licitação, para posterior emissão de empenho e aquisição do item, conforme apresentado no mapeamento a seguir:





Processo APROVADO

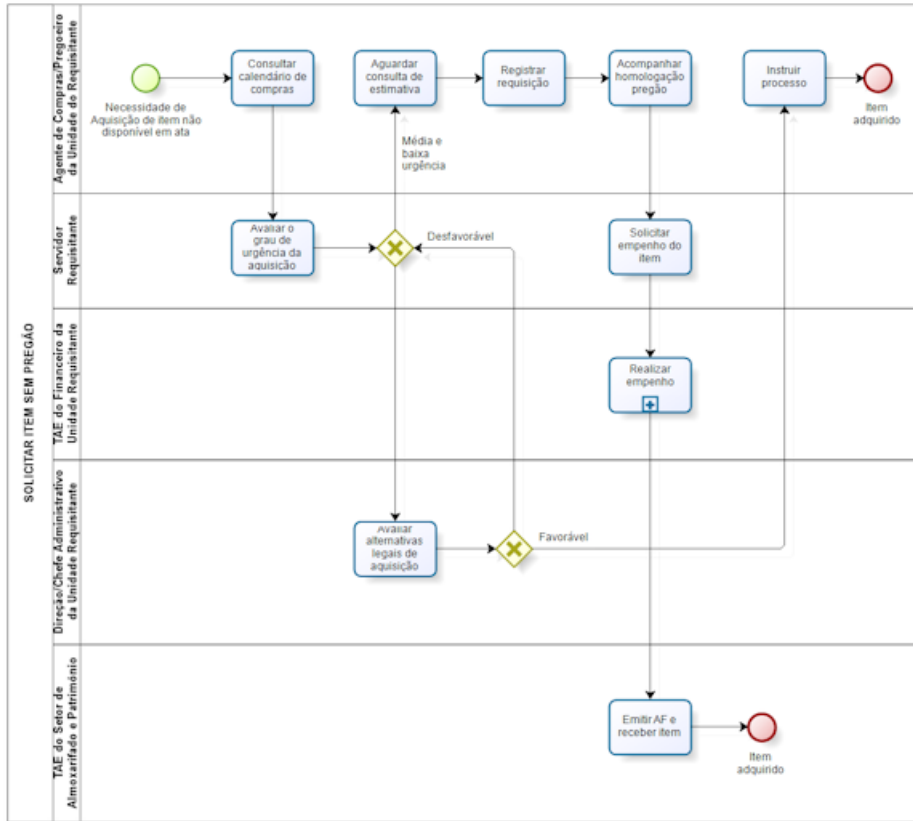


Figura 1: Mapeamento do

processo de compras atual do IFSC. Fonte IFSC, Campus Continente (2019)

Como se observa, no atual processo, o setor requisitante solicita o objeto e o setor de compras precisa elaborar uma especificação para o item buscando no sistema ou então enviando via e-mail para o requisitante elaborar a especificação de acordo com a sua necessidade. Em seguida, realiza a orçamentação, insere o objeto no processo de compras e realiza a aceitação da proposta do fornecedor para o item na fase externa do certame licitatório, na modalidade de pregão eletrônico.

Atualmente, pela especificidade do campus, os professores realizam as solicitações de insumos (consumo imediato) para o laboratório de Alimentos e Bebidas (laboratório de A&B), o qual faz a compilação dos pedidos, analisa o que possuem em estoque e quantificam os itens. Após essa triagem, o laboratório de A&B encaminha por e-mail a solicitação de empenho desses itens para o setor de compras enviar o memorando de solicitação de empenho para o setor financeiro, com antecedência de 30 a 40 dias das aulas. O laboratório de A&B é o



responsável em enviar as Autorizações de Fornecimento (AF's) para os fornecedores de insumos alimentícios.

Quando os itens para aquisição são de natureza de consumo ou de permanente, geralmente o requisitante encaminha a solicitação por e-mail para o setor de compras e muitas vezes é necessário chamar o requisitante para ele verificar qual é a sua real necessidade e realiza a busca no sistema do item solicitado.

Após a análise do processo mapeado de compras do IFSC, percebeu-se que a área requisitante não participa do planejamento e execução das licitações, tanto para os itens de natureza de consumo imediato, de consumo ou de permanente, podendo originar especificações dos itens que não atendem as reais necessidades, licitações frustradas, desertas ou ainda a compra de produtos com baixa qualidade gerando desperdício de recursos materiais e financeiros.

O resultado da entrevista corrobora o entendimento explanado por Batista e Maldonado (2008), demonstrando a necessidade da participação ativa do setor requisitante no processo de compra, contemplando alterações no processo atual. Porém, é preciso difundir a ideia de que a comunicação entre os setores não se limita apenas na indicação da demanda e na caracterização da aquisição, mas em todo o processo licitatório.

Uma das questões realizadas diz respeito à importância de que objetos sejam bem especificados e, para que isso ocorra, os servidores foram questionados se a participação do setor requisitante no processo de compras seria fundamental, conforme entendimento já citado pelos autores Diniz, Drumond e Hirle (2012) na fundamentação teórica. Todos responderam que é muito importante para o processo de compras que essa participação seja ativa em todas as etapas, da demanda até a fiscalização da entrega do bem ou serviço, pois no mapeamento do processo de compras atual, o setor requisitante apresenta somente a sua solicitação.

Quando a descrição do item é muito genérica, sem o detalhamento do item a ser adquirido, o processo de compras se torna frágil, impossibilitando a recusa de produtos de baixa qualidade no momento de aceitação, na homologação do pregão eletrônico. Isso provoca a formação de uma ata de registro de preços com produtos de baixa qualidade e durabilidade, e até mesmo apresentando valores equivalentes a produtos de qualidade superior.

As compras públicas do IFSC – Campus Florianópolis-Continente podem acabar se tornando antieconômicas, resultando em dispêndio de recursos extras para repor os produtos de baixa qualidade adquiridos, contrariando, na prática, aquilo que Baily et al (2000) defendem: os órgãos públicos devem cada vez mais focar em realizar compras eficazes, tendo em vista às crescentes restrições orçamentárias.



Podemos, neste ponto, citar o exemplo de um produto cuja aquisição pelo curso de Gastronomia é bastante demandada: o leite de coco. Os servidores que trabalham no setor de compras não possuem formação na área gastronômica e, portanto, quaisquer marcas de leite de coco disponíveis no mercado aparentemente atenderiam ao que se pede. Contudo, os professores que o utilizam, na elaboração de pratos durante as aulas práticas, exigem um detalhe na descrição do item que deve ser observada no momento da aceitação do produto no pregão eletrônico. A composição do leite de coco deve seguir a seguinte ordem: leite de coco, água.

Essa informação, cujo teor os servidores do setor de compras não conheciam, dado à ausência de participação do setor requisitante nos processos licitatórios, ocasionou a aquisição de um leite de coco aguado e de baixa qualidade por um ano no Campus IFSC – Florianópolis-Continente. Tal situação repete-se na aquisição de diversos objetos nas licitações do Campus.

Percebe-se também que as atribuições do setor de compras não são compreendidas pelos outros setores da instituição, o que segundo os autores Diniz, Drumond e Hirle (2012), precisa ser modificado. De acordo com a experiência das pesquisadoras, a maioria das outras áreas da instituição conclui que todas as aquisições dependem somente do setor de compras e nada mais.

Por meio da entrevista, os servidores sugeriram mudanças no processo de compras, mapeamento dos fluxos dos processos, capacitação para os servidores de compras e também dos setores requisitantes, para que estes tenham a percepção correta da importância na participação ativa durante o processo de compras.

A modificação sugerida no processo de aquisição de bens está ligada aos processos de suporte da cadeia de valores da instituição, pois é um processo fundamental e estratégico relacionado à gestão de recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Isto posto, percebeu-se ser necessário um remodelamento dos processos de compras, de modo a incluir em suas etapas uma participação mais efetiva dos setores demandantes no processo licitatório como um todo, deixando de atuar somente na requisição do objeto propriamente dito, conforme Diniz, Drumond e Hirle (2012). A atuação sistêmica deve perpassar todo o fluxo do processo, desde a formalização da demanda, passando pela elaboração de termos de referência e editais, pelo mapeamento de riscos da contratação e, por fim na entrega/recebimento dos bens e fiscalização de serviços.

Com a análise do processo atual de compras, das dificuldades e necessidades da Instituição, foi realizada mudanças no processo, conforme demonstra a figura abaixo:





## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando as dificuldades nas compras públicas, em especial no setor de compras do Instituto Federal de Santa Catarina campus Florianópolis-Continente, o qual possui uma grande demanda de compras em razão da oferta de cursos voltados a área de gastronomia, percebeu-se o enfrentamento de dificuldades com o atual processo de compras.

Realizada a análise do processo atual, concluiu-se não haver a interação do setor requisitante no processo de compras.

Possíveis hipóteses de causas para problemas no processo de compras do IFSC – Campus Florianópolis-Continente seriam: a ausência de treinamento para os servidores requisitantes que realizam os pedidos de compras, assim como a ausência de procedimentos padronizados na confecção dos pedidos pelos setores, falhas na comunicação e, ainda, dificuldades relacionadas à legislação vigente, que já não atende às necessidades atuais da logística de suprimentos na educação pública.

Fundamentado em pesquisas bibliográficas, foi sugerido um novo mapeamento do processo de compras, visando um modelo envolvendo o setor requisitante no processo de compras.

Por meio de entrevista realizada com os servidores do setor de compras do Campus Florianópolis-Continente do IFSC, foi possível verificar a necessidade da participação do setor requisitante no processo de compras públicas da instituição.

O processo de compras está ligado aos processos de suporte da cadeia de valores da instituição, pois é uma atividade fundamental e estratégica relacionada à gestão de recursos necessários ao desenvolvimento de todos os objetivos institucionais do órgão.

A principal contribuição do presente estudo, direcionado especificamente ao setor de compras do IFSC – Campus Florianópolis-Continente, porém, plenamente aplicável aos demais *Camp*, refere-se à necessidade de se difundir a ideia de que a cadeia logística de suprimentos de uma instituição de ensino pública deve envolver todos os setores do órgão de EPT, visando sempre a uma prestação de serviço educacional de excelência. Se o processo de compras for eficaz e eficiente, logo a gestão de recursos também será.

Para a implementação do novo mapeamento do processo de compras é necessário que a gestão promova: (i) a implementação de um programa de capacitação permanente, com vistas a qualificar e capacitar os servidores da área de contratações públicas e demais profissionais das áreas finalísticas, para que desempenhem suas funções com eficiência; (ii) a participação dos diversos setores da instituição com o setor de compras após a capacitação; (iii) a

participação da área de compras no planejamento para o alcance das metas e objetivos institucionais.

Cabe registrar, por fim, que existem demais medidas não apresentadas neste artigo, que, também, podem contribuir para a eficiência nas contratações públicas. O processo sugerido pode não ser cabível para toda e qualquer compra do IFSC, podendo ser aplicado conjuntamente ou separadamente a depender do caso concreto. Ademais, permanece uma expectativa de que, em um nível macro, as alterações na legislação de licitações vindouras contemplem dispositivos que obriguem uma maior interdisciplinaridade nos processos de contratações públicas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, Peter J. H *et al.* Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6650/5234>>. Acesso em: 12 set. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p. ISBN 8576050471.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba: 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2019.

DINIZ, Livia Colen; DRUMOND, Luciana Vianna de Salles; HIRLE, Ana Luiza Camargo. A criação, implantação e benefícios da instituição do modelo padronizado de planejamento anual de compras – pré-compra – para os órgãos e entidades do poder executivo de Minas Gerais. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/112-A-CRIA%C3%87%C3%83O-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-E-BENEF%C3%8DCIOS-DA-INSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-MODELO-PADRONIZADO-DE-PLANEJAMENTO-ANUAL-DE-COMPRAS-%E2%80%93-PR%C3%89-COMPRAS-%E2%80%93-PARA-OS-%C3%93RG%C3%83OS-E-ENTIDADES-DO-PODER-EXECUTIVO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em 14 set. 2019.

FERREIRA, Cristiano Bonifácio. *Gestão de Compras Públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa*. Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/gestao-de-compras-publicas-desafios-dilemas-e-perspectivas-na-universidade-federal-de-vicosas/>>. Acesso em 15 set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p. ISBN 9788522458233.

LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. 6. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2005. 2v.

NIEBUHR, Joel de Menezes. Licitação pública e contrato administrativo. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012. 1030 p. (Coleção Fórum Menezes Niebuhr) ISBN 9788577004379.

NUNES, Rogério da Silva. Análise e melhoria de processos. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <[http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf)> Acesso em 09 out. 2019.

TERRA, Antonio Carlos Paim; MACHADO JR., Elizeu Vieira; CRUZ, Alathéia Ferreira. Compras Públicas Inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras públicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 1., 2016, Curitiba: UTFPR, 2016. Disponível em: <<http://profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41476.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZENI, Hélen Alice Paolin. Estudo das Técnicas do Mapeamento de Processos ao Setor CMA-BB Tecnologia e Serviços. Curitiba: UFPR, 2015. Disponível em: <[https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41090/2015-2%20TCC\\_Helen%20Alice%20Paolin%20Zeni.pdf?sequence=1](https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41090/2015-2%20TCC_Helen%20Alice%20Paolin%20Zeni.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 15 nov. 2019.

