



## A INFORMÁTICA NA BUROCRACIA: UM CATALISADOR NA GESTÃO PÚBLICA

Francisco Carlos Pereira Bastos; bastos@ird.gov.br  
Ruben Huamanchumo Gutierrez; rubenhg@uol.com.br  
Maria Aparecida Boscardini Bastos; mardine@oi.com.br  
Helder Gomes da Costa; hgc@vm.uff.br

### Resumo

A burocracia como modelo de administração é notadamente apontada por seus pontos negativos. Isso se deve porque, quando se tenta reduzir a rigidez dos procedimentos, depara-se com o entrave da cultura organizacional praticada no serviço público. Almejando a desburocratização – em escala tangível – foi feita a análise do processo de importação de uma Autarquia Federal voltada para a área de energia nuclear. Analisado o processo atual e detectadas as atividades desnecessárias junto a um grupo de foco, foi sugerido um novo formato do processo de importação menos burocratizado amparado pela informática. Como expectativa, espera-se uma redução em 27% as etapas componentes.

**Palavras Chave:** Burocracia. Administração pública. Informática.

### Abstract

Bureaucracy as an administration model is usually remembered by their negative points. It is because it faces with the obstacle of organizational culture practiced in public service when trying to reduce the rigidity of procedures. Aiming to reduces bureaucracy - into tangible scale - the analysis of the import of a federal agency focused on the area of nuclear energy process was taken. After the analysis of the current process and the detection of unnecessary activities with a focus group, the article suggests a new format of the least burdensome import process supported by the informatics. As expected, we expect a 27% reduction in steps components.

**Keywords:** Bureaucracy. Public administration. Informatics.



## 1. Introdução

Comumente, o uso do termo burocracia está associado a uma crítica quanto à demora e excesso de formalidades, que são características usualmente encontradas quando da prestação dos serviços públicos. Esse não é um problema novo, mas persiste na sociedade moderna.

Surgida como um modelo de administração que pretendia reestruturar e fortalecer a Administração Pública, a burocracia foi instalada para atender às grandes demandas sociais e fortalecer o Estado que deveria apresentar-se mais organizado, segundo Paludo (2012).

O presente artigo trata sobre uma proposta de redução da burocracia através do uso da informatização nos processos desenvolvidos em organizações governamentais.

Um Estado em crescimento se delineia com organizações mais complexas em seu processo produtivo. Com isso, configura-se a necessidade de normas, rotinas e procedimentos padronizados, pessoal capacitado tecnicamente, impessoalidade nas relações, divisão do trabalho e previsibilidade de funcionamento para atingirem seus objetivos. Nesses aspectos, a burocracia foi de significativo valor, dando ordenação às empresas em geral – tanto públicas quanto privadas.

Concomitantemente ao crescimento da importância do modelo burocrático na prestação do serviço público, o poder dos administradores se desenvolveu. Entretanto, por ser mal utilizada, essa personificação do poder gerou algumas disfunções que acabaram salientando pontos negativos. O excesso de regras e regulamentos, o volume de formalidades através de papéis, a inflexibilidade dos procedimentos e o descaso com o cliente – que é um cidadão –, atribuíram caráter pejorativo ao termo burocracia. Tendo o serviço público o objetivo de servir ao público, valorizar as regras e procedimentos dispensáveis – postergando o atendimento ao contribuinte – distanciou a prestação do serviço de sua finalidade principal.

A rápida evolução do mundo conduziu a administração a novas ideias de gestão, que são antagônicas aos problemas da burocracia, já que se opõem às necessidades atuais de maior dinamismo. É preciso alcançar um meio-termo, aproveitando-se as vantagens do modelo burocrático. A racionalidade no uso dos meios para atingir os fins; a meritocracia, valorizando



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

e estimulando os funcionários a serem mais competentes e produtivos; o profissionalismo e a capacitação dos mesmos e a impessoalidade em relação aos fins, buscando o objetivo específico das normas sem favorecimentos ou perseguições são os pontos a serem conservados. Por outro lado, o apego às regras e regulamentos internos, bem como o excessivo uso de documentos formais e escritos - que venham a relegar ao segundo plano os interesses da coletividade – devem ser reduzidos ou até extintos.

É preciso desburocratizar para simplificar a vida do cidadão com serviços mais eficientes e eficazes. Segundo Lacombe (2011) “a desburocratização significa reduzir custos com procedimentos, atividades e papelada inúteis; reduzir controles com custos superiores ao custo do que é controlado; melhorar o atendimento aos usuários e/ou consumidores; dar a oportunidade aos funcionários de desenvolverem tanto a iniciativa, quanto a criatividade; descentralizar a autoridade agilizando o processo administrativo.”.

Visando a implantação da desburocratização, muitas melhorias podem ser feitas nos processos desenvolvidos nas organizações. De extrema relevância tem sido a utilização da tecnologia da informação, que auxilia na busca da eficiência e do controle quebrando barreiras temporais e espaciais. Ela possibilita uma comunicação mais participativa, que permite dar novo desenho aos processos, contribuindo para o aumento da qualidade do serviço público.

Ainda que com pequenas alterações, reduzindo-se as ações desnecessárias – frutos da burocracia – o ganho no contexto da prestação do serviço terá resultados que contribuirão com maior agilidade e eficiência. Dessa forma, objetiva-se o cumprimento do artigo 1º, inciso VI do Decreto Nº 6.932 de 11/08/2009. Nele é determinada a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações.

Para comprovar esta teoria foi feita pesquisa numa instituição federal responsável pelo estudo e uso da energia nuclear revertida como benefícios para os cidadãos. O processo selecionado foi o de importação de materiais, equipamentos e serviços.

Como instrumento utilizou-se o mapa do processo, os movimentos desnecessários foram destacados e submetidos ao grupo de foco para análise. As soluções através do uso da



tecnologia da informática foram avaliadas e o redesenho do processo foi apresentado como resultado.

## 2. Justificativa

A ordenação, regularidade e confiabilidade do serviço público são indispensáveis, mas não devem estar atreladas à demora e aos entraves que se oponham à necessidade de urgência do cidadão moderno. O cumprimento às leis garante direitos constitucionais, mas procedimentos administrativos podem e devem ser revistos a fim de avaliar-se sua efetiva necessidade.

Caminhar junto das imposições da sociedade não é prerrogativa das empresas privadas que focam suas atividades no cliente. Num Estado democrático, também o poder público precisa estar atento aos anseios de seus eleitores. Serviços mais eficientes e com menores exigências que cumpram seu papel com agilidade e transparência revertem positivamente para os governantes.

Essa realidade associada às novas tendências gerenciais impele a administração pública a se adaptar. A gestão pela qualidade e a gestão de processos são alguns dos desdobramentos dessas mudanças. As manobras mais radicais como a reengenharia e o *downsizing* esbarram com o engessamento de algumas estruturas que resistem às modificações. Pequenas ações que gerem transformações são uma alternativa aceita com maior facilidade pelo funcionalismo e dessa forma podem conduzir a melhorias contínuas.

No serviço público onde o modelo burocrático ainda confirma sua presença, o ingresso mediante concurso público assegura aos concursados direitos conflitantes com o interesse produtivo. Conforme Carbone (2000) a escolher entre o chefe e o cliente, o funcionário fica com o chefe que garante seu emprego.

Sem medidas drásticas, a proposta de redução dos pontos negativos da burocracia que envolve o processo de importação estudado se sobrepõe às possíveis resistências que possam originar-se do grupo de trabalho. Isso porque o cliente do importador é interno, ou seja, são



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

pesquisadores que também são professores/funcionários e que desejam realizar seus estudos com brevidade. Eles orientam teses de alunos que abrem novos caminhos para o bem-estar da população. O sucesso dos ensaios e experimentos confere aos alunos o título de mestres ou doutores e aos pesquisadores/orientadores assegura méritos profissionais e financeiros. O exportador, por sua vez, deseja vender. O importador intermedia esses interesses à luz da legislação vigente.

Como resultado das melhorias advindas da desburocratização sugerida para o processo de importação é possível atingir-se a teoria do ganha-ganha de Ronald Shapiro, onde todos os lados são beneficiados. Ganham os pesquisadores – com o desenvolvimento de seus trabalhos; ganham os estudantes que aprendem com a prática; ganham os cidadãos que passam a ter maiores benefícios com o uso da energia nuclear no trato dos alimentos e de doenças como o câncer; ganha a instituição que se ajusta à exigência do mercado, ganha o importador que consegue melhor atender seu cliente interno e ganha o governo com a evolução do bem-estar público, que lhe confere maior credibilidade.

### **3. Metodologia**

O mapeamento do processo de importação é utilizado para a detecção dos procedimentos burocráticos passíveis de extinção, racionalização e/ou informatização. Apontadas as ações que serão alteradas, é selecionado o grupo de foco – composto de funcionários do setor de compras, chefes dos laboratórios de pesquisa e funcionários da informática – e divulgado o objetivo de reduzir os procedimentos para efetivar com mais rapidez as importações.

Em seguida, a proposição de maior uso da tecnologia da informática com mais transparência e agilidade nas ações é apresentada e as possíveis soluções são submetidas ao grupo de foco. Validadas as propostas, com resultados quantificados em tabela, é feito um desenho mais simples do processo de importação com menos procedimentos e menor burocracia.

### **4. Estudo de caso**



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Importar para uma Autarquia Federal envolve outras instituições públicas. Dentre elas, o Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI), a Procuradoria Federal, o Banco do Brasil (BB) e a Receita Federal (RF). O estudo de caso se restringe à Autarquia, pois é nela que o maior volume de trâmites do processo ocorre e onde se pretende reduzir os procedimentos burocráticos.

#### **4.1. Detalhamento do processo**

Para realizar uma compra internacional, a Autarquia Federal deve seguir o estabelecido na Lei 8666/93. O cumprimento das exegeses legais amarra alguns dos procedimentos burocráticos. Segundo Bastos (2013), a abertura de um processo administrativo é anterior a toda importação, que percorre 37 etapas do começo até a entrega do material, ou equipamento importado.

A decisão de importar um bem ou serviço para um laboratório parte dos chefes de departamento. Entretanto, a mera necessidade não determina a compra se não houver recursos disponíveis para a aquisição do bem ou serviço – que dependem da liberação do Governo Federal.

Aprovado o orçamento público federal é aguardada sua transformação em financeiro, isto é, o orçamento é a previsão do volume de numerário que poderá ser gasto no ano pela Autarquia e o financeiro é sua efetiva transformação em numerário.

Depois de observados os pontos acima descritos, o chefe do laboratório, solicitante da compra internacional, se reúne ao diretor para pedir informalmente a importação. Quando há orçamento, o diretor concorda e o pesquisador acessa o SIGERE (Sistema Integrado de Informações Gerenciais do Governo Federal) em que é preenchido o formulário eletrônico de solicitação de despesa (SD), iniciando-se o processo de importação.

A direção aprova eletronicamente a importação, como mera formalidade uma vez que já havia concordado em reunião inicial. Já se configura a primeira ação sem utilidade.

Até este ponto as atividades são providas de informatização. Contudo, a partir daí começam a surgir mesclas com trâmites exclusivamente físicos, que é a maioria das ocorrências.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Com a SD impressa os solicitantes juntam os documentos indispensáveis estabelecidos pela Lei 8666/93. Entretanto, é comum a falta de atenção aos detalhes formais de exigências que determinam as descrições técnicas do produto e a explanação dos motivos que impedem a realização da compra no mercado nacional. Focados no desenvolvimento de suas pesquisas, os pesquisadores acabam enviando o conjunto de documentos com falhas, que irão gerar a repetição improdutiva das atividades na sequência.

Encaminhados a SD e demais documentos ao setor de compras/importação, a secretária manipula os documentos para mero registro, sem qualquer conferência. Atividade vã, que consome mão de obra para realizar um ato que poderia ser feito por meio computadorizado.

Enviados ao setor de protocolo, os documentos recebem o formato e numeração de processo físico, materializado por uma filipeta. Também essa atividade é uma mera formalidade que gera papelada burocrática.

Recebido pelo importador, o processo sofre a conferência inicial à luz da Lei 8666/93. A falta de informatização gera desperdício desse trabalho. Isso ocorre porque se quando o solicitante preenchesse a SD o próprio programa apresentasse elos para guiá-lo na inclusão dos documentos indispensáveis seria desnecessária a conferência do importador.

Em sequência, o importador devolve o processo ao pesquisador solicitante, a fim de executar as correções. Repete-se outra atividade ao invés de dar seguimento ao processo.

Responsável pela correção dos documentos e reparos dos dados faltantes, os pesquisadores realizam novo manuseio do processo a fim de atender às normas legais, evitando cobranças futuras dos procuradores federais.

Seguindo as etapas, o processo é reencaminhado ao setor de compras/importação e uma reconferência é executada.

Algumas vezes, nessa reconferência, o importador detecta que as exigências ainda não foram atendidas a contento. Cientificado do fato, o solicitante insiste com o prosseguimento do processo, ainda que em desacordo com o estipulado pela legislação reguladora, especialmente se a data está próxima à data limite para o empenho de processos de compras. Quando é dado o prosseguimento dessa forma, a frequência com que são apontadas as irregularidades pelos



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

procuradores federais é praticamente integral. Quando é gerado o indeferimento do processo, os prazos invalidam a compra.

Preencher a SD com dados do extrato de inexigibilidade de licitação e da declaração de responsabilidade fiscal é tarefa do importador. A indisponibilidade dos dois documentos no sistema, bem como a respectiva assinatura eletrônica da diretoria caracteriza a centralização da autoridade nas mãos da diretoria, quando o próprio sistema poderia viabilizar os preenchimentos economizando tempo e agilizando as atividades seguintes.

Na remessa do processo físico à Procuradoria Federal as falhas não corrigidas serão amplamente apontadas. Esse procedimento foge do âmbito gerencial da Autarquia Federal.

Com o retorno do processo à diretoria é desenvolvida uma ação formal dispensável, já que quem irá atender às exigências é o importador e o processo só passa pelo diretor para fazer um despacho de mero encaminhamento.

Resultantes das incorreções geradas em atividades anteriores e repetidas, as exigências apresentadas pela Procuradoria Federal são remetidas à direção e retornam ao importador. Esse, limitado pelo cargo, encaminha ao diretor para tomar as providências necessárias.

Em sequência, a diretoria autoriza a importação e reencaminha ao importador, que publica a importação no SIDEC. A seguir, o importador envia o processo ao financeiro para que o contador execute seu empenho, garantindo a efetivação da compra.

Retornando ao importador, o processo é encaminhado virtualmente ao despachante aduaneiro a cópia da *proforma invoice* (P.I). Esse registra a licença de importação (L.I) no SISCOMEX e informa que a L.I foi deferida, enviando cópia virtual ao importador.

Imprimindo e juntando a L.I ao processo físico, o importador disponibiliza virtualmente no gerenciador financeiro do BB a P.I, a L.I e o I.C, documentos que serão estudados pelos analistas do BB.

Já avalizado pelo BB, o importador fecha o câmbio, alicerçado no cálculo do valor da compra conforme cotação da moeda estrangeira do dia (base para a emissão da ordem bancária pelo setor financeiro).





## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Emitida e digitalizada, a ordem bancária é repassada ao Banco do Brasil via correio eletrônico, enquanto o documento físico é entregue ao caixa do posto do Banco do Brasil.

Após, no mínimo, três dias o Banco do Brasil disponibiliza o *swift* no gerenciador financeiro, comprovando a emissão da carta de crédito. Somente então, o importador pode imprimir a carta de crédito e encaminhá-la ao despachante aduaneiro e ao representante do exportador.

Ao receber o *swift* via banco em agência no seu país, o exportador disponibiliza o produto de acordo com o prazo estabelecido no I.C. (crédito de importação).

O despachante aduaneiro providencia o embarque enviando seu agente de cargas ao exportador para remessa do produto ao Aeroporto Internacional do RJ (A.I.R.J), onde o despachante aduaneiro inicia o desembaraço da mercadoria e procede à entrega ao órgão solicitante. O importador recebe a mercadoria e a entrega ao requisitante, que, ao recebê-la, finaliza todo o processo, representado na Tabela 1. Nele foram destacadas as atividades de 4 a 12 e 15, passíveis de alteração para fins de racionalização dos procedimentos integrantes dos passos para a compra internacional.

Tabela 1- Atividades que compõem o processo de importação burocratizado

	<b>ATIVIDADES (nº e descrição)</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Solicitar importação via formulário do SIGERE	Chefe do laboratório
2	Aprovar eletronicamente a importação	Diretor
3	Gerar a SD	Diretor
4	Imprimir SD e juntar docs segundo Lei nº 8666/93	Chefe do laboratório
5	Inserir SD e docs no controle e encaminhar ao protocolo	Secretária de Compras/Importação
6	Numerar documentos e gerar nº de processo	Protocolo
7	Confêrir documentos inseridos no processo	Importador
8	Devolver ao solicitante para correção	Importador
9	Incluir documentos faltantes	Chefe do laboratório
10	Reconfêrir documentos	Importador
11	Juntar declaração fiscal e extrato de inexigibilidade	Importador
12	Receber declaração e extrato e assinar	Diretor
13	Analisar conformidade do processo com a Lei 8666/93 e atos normativos da CGU	Procurador Federal
14	Encaminhar o processo analisado a compras	Diretor
15	Atender exigências	Importador
16	Autorizar a importação	Diretor
17	Publicar no SÍDEC a importação	Importador
18	Empenhar o processo	Financeiro
19	Encaminhar cópia da Proforma Invoice (P.I.)	Importador
20	Registrar Licença de Importação (L.I.) no SISCOMEX	Despachante Aduaneiro
21	Imprimir L.I. e juntar ao processo	Importador
22	Postar virtualmente no gerenciador financeiro do BB, P.I, L.I e pedido de crédito de import. (I.C.)	Importador
23	Analisar e aprovar P.I., L.I. e I.C	Banco do Brasil
24	Fechar câmbio via tel e encaminhar processo	Importador
25	Emitir Ordem Bancária (O.B.)	Contador
26	Receber O.B.	Banco do Brasil
27	Disponibilizar o Swift	Banco do Brasil
28	Receber virtualmente o Swift	Importador
29	Enviar virtualmente o Swift ao export. e despach.	Importador
30	Receber o swift virtualmente	Exportador
31	Disponibilizar mercadoria para embarque conforme prazo estabelecido no I.C.	Exportador
32	Realizar o embarque para o A.I.R.J.	Despachante Aduaneiro
33	Realizar o desembarço aduaneiro	Despachante Aduaneiro
34	Entregar a mercadoria no IRD	Despachante Aduaneiro
35	Receber a mercadoria	Importador
36	Entregar ao requisitante	Importador
37	Receber a mercadoria solicitada	Chefe do laboratório

Fonte: Dados coletados do processo de importação no ano de 2011 em Autarquia Federal

#### 4.2. Propostas de redução na burocracia

Como as atividades que compõem o processo de importação estão interligadas, reduzir e racionalizar os procedimentos burocráticos produz efeitos em cadeia.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Assim, a desburocratização seria iniciada com o fornecimento de uma ferramenta mais adequada ao processo de importação, aperfeiçoando o sistema já existente, ou criando um novo com as seguintes alterações e seus respectivos efeitos:

- a) Após a aprovação da SD pelo diretor, o sistema deve elaborar a declaração de responsabilidade fiscal e o extrato de inexigibilidade de licitação, cujos dados são extraídos da própria SD, e concluir com a assinatura eletrônica do diretor nos documentos.

Essa alteração agrega as atividades 11 e 12 – a juntada da declaração de responsabilidade fiscal e do extrato de inexigibilidade de licitação e o reencaminhamento do processo físico com estes últimos documentos preenchidos, para então o diretor assinar.

- b) Condicionar a impressão da SD à juntada dos documentos exigidos pela Lei nº 8666/93, conferida pelo sistema através de um *checklist*, reduzindo a zero as possibilidades de falhas por parte dos requisitantes.

Muitas vezes os pesquisadores enviam documentos incompletos ou incorretos por falta de afinidade com as atividades administrativas. Entretanto, se quando o pesquisador tentasse imprimir a SD o próprio programa gerasse tópicos de obrigatoriedade de preenchimento, em forma de *checklist*, que o guiassem ao acerto, extinguiria ou minimizaria a possibilidade de erros futuros. Isso porque sem o preenchimento dos campos obrigatórios, cobrados pelo sistema, o requerente não conseguiria dar andamento à sua solicitação, impedindo a impressão da SD sem a juntada compulsória dos referidos documentos.

Essa mudança repercute nas atividades 7, 8, 9 e 10, transformando as quatro numa única ação mais ágil, por parte do importador. Isso porque a conferência que ele realizaria seria apenas uma forma de reduzir a zero a possibilidade de erro.

Não havendo falhas decorrentes da melhoria na atividade 4 a atividade 8 deixa de existir, quando é feita a devolução dos documentos para a correção.

Da mesma forma, se não há erro ou falta de documentos, ainda em relação à atividade 4, não há o que incluir. Isso extingue também a atividade 9.



Conseqüentemente, não será preciso reconferir o que não faltou. Dessa maneira, elimina-se a atividade 10.

- c) Implantar um alerta emitido via e-mail ao responsável pela próxima ação, de forma que o aviso do sistema gere maior celeridade na sequência das atividades. E desse modo ocorre sucessivamente com os demais participantes do processo, enquanto ele estiver no âmbito do Instituto.
- d) Dar transparência ao processo de importação numerando-o virtualmente, disponibilizando um resumo da situação em cada ato de consulta dos interessados e emitindo relatórios de controle para a diretoria.

Os envolvidos no processo passam a ter acesso ao sistema que informa com quem o administrativo está, desde quando e qual o resumo do último despacho.

Essa informatização e democratização das informações afetam diretamente as atividades 5 e 6, em que a secretária de compras preenche manualmente os controles e insere a SD como documento impresso, para então encaminhar o processo físico ao protocolo. Somente nesse momento é gerado o processo formalmente. Como resultante da quarta proposta de alteração, as atividades 5 e 6 podem ser suprimidas.

- e) Realizar o encaminhamento do importador diretamente para a Procuradoria Federal, já que é ele quem dará sequência às atividades quando o processo retornar à Autarquia. Essa modificação suprime a atividade 14.

### **4.3. Validação das propostas**

Como amostra dos envolvidos no processo de importação da Autarquia Federal, serão consultadas nove pessoas: quatro funcionários de compras, três pesquisadores pertencentes aos laboratórios mais atuantes, responsáveis pelo maior número de solicitações de importações, e dois do setor de informática. Essas nove pessoas formaram o grupo de foco para análise.

Apresentado o mapa do processo e as propostas de redução da burocracia o grupo foi unânime com a concordância tanto na caracterização das atividades desnecessárias, quanto nas medidas adotadas para dar celeridade ao processo, conforme a Tabela 2.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Tabela 2 - Opiniões quanto às propostas de redução na burocracia do processo de importação

PROPOSTAS	OPINIÕES		TOTAL
	Concordo	Discordo	
1. <sup>a</sup>	9		9
2. <sup>a</sup>	9		9
3. <sup>a</sup>	9		9
4. <sup>a</sup>	9		9
5. <sup>a</sup>	9		9

Fonte: Entrevista ao grupo de foco.

Com a concordância de todo o grupo, um dos consultados ressaltou com espanto a realidade da inutilidade de 10 das 37 etapas presentes no decurso do processo. Considerou mais alarmante ainda por se tratar de um processo que visa apenas ao suporte à atividade principal. Isso porque a Autarquia Federal tem como atividade fim o estudo dos usos da energia nuclear em favor da humanidade, enquanto a importação é apenas uma das formas de disponibilizar meios que concorram para esse fim.

#### 4.4. Redesenho do processo

A partir da apresentação da Tabela 1, que reflete os procedimentos atuais do processo e da identificação das atividades que podem ser alteradas, foram discutidas as propostas com o grupo de foco. Elaborou-se uma nova sequência de atividades para recompor o processo de importação, já com os benefícios da tecnologia da informática. Nesse novo dimensionamento do processo as atividades foram reduzidas de 37 para 27, com alterações exclusivamente no âmbito da Autarquia Federal, conforme Tabela 3.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Tabela 3 - Reconfiguração das atividades do processo de importação desburocratizado

	ATIVIDADES (n° e descrição)	RESPONSÁVEL
1	Solicitar importação via formulário do SIGERE	Chefe do laboratório
2	Aprovar eletronicamente a importação, gerando SD, declaração de responsabilidade fiscal e extrato de inexigibilidade de licitação, todos assinados eletronicamente	Diretor
3	Imprimir SD e juntar documentos segundo a Lei nº 8666/93	Chefe do laboratório
4	Conferir documentos inseridos no processo	Importador
5	Analisar conformidade do processo com a Lei 8666/93 e atos normativos da CGU	Procurador Federal
6	Atender exigências	Importador
7	Publicar no SIDEC a importação	Importador
8	Empenhar o processo	Financeiro
9	Encaminhar cópia da Proforma Invoice (P.I.)	Importador
10	Registrar Licença de Importação (L.I.) no SISCOMEX	Despachante Aduaneiro
11	Imprimir L.I. e juntar ao processo	Importador
12	Postar virtualmente no gerenciador financeiro do BB, P.I, L.I e pedido de crédito de import. (I.C.)	Importador
13	Analisar e aprovar P.I., L.I. e I.C	Banco do Brasil
14	Fechar câmbio via tel e encaminhar processo	Importador
15	Emitir Ordem Bancária (O.B.)	Contador
16	Receber O.B.	Banco do Brasil
17	Disponibilizar o Swift	Banco do Brasil
18	Receber virtualmente o Swift	Importador
19	Enviar virtualmente o Swift ao exportador e despachante	Importador
20	Receber o swift virtualmente	Exportador
21	Disponibilizar mercadoria para embarque conforme prazo estabelecido no I.C.	Exportador
22	Realizar o embarque para o A.I.R.J.	Despachante Aduaneiro
23	Realizar o desembaraço aduaneiro	Despachante Aduaneiro
24	Entregar a mercadoria na Autarquia	Despachante Aduaneiro
25	Receber a mercadoria	Importador
26	Entregar ao requisitante	Importador
27	Receber a mercadoria solicitada	Chefe do laboratório

Fonte: Adaptado de Pinho et al (2007). Dados coletados do processo de importação de Autarquia Federal.

## 5. Conclusões

Inquestionável é o fato de que o modelo burocrático tem se apresentado como desvantajoso na prestação do serviço público. Por conta da especificidade na divisão do trabalho e do uso de registros formalizados em papéis, muitas vezes esse sistema se torna oneroso.

Apesar da cultura burocrática que permeia a Autarquia Federal, é possível aplicar soluções tecnológicas de modo a simplificar os processos e procedimentos – o que geraria melhores condições para o compartilhamento das informações e maior agilidade no desenvolvimento das atividades.

Em análise às 37 etapas que compõem o processo de compra internacional, concluiu-se que 10 delas tornam-se dispensáveis com a inserção da informatização. As alterações mostram a possibilidade de redução em 27% dos trâmites do processo.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Considerando a proporção de ações desnecessárias em relação ao total em um processo de suporte, realizar novos estudos exploratórios dos mapas de outros processos que articulam a gestão da Autarquia Federal seria de grande valia. Assim, impulsionar-se-ia a redução da burocracia.



## II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção  
para a Indústria de Serviços

### REFERÊNCIAS

BASTOS, F.C.P. **Proposta de mapeamento de processo de importação: um estudo de caso**. 2013. 132f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2013.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Disponível em <<http://ocotidianodaburocracia.com.br/files/Cultura%20Organizacional%20do%20setor%20p%C3%ABablico%20brasileiro%20-%20Pedro%20Paulo%20Carbone.PDF>>. Acesso em 03 mar. 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Administração fácil**. São Paulo, Saraiva, 2011.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PINHO, A. F. de et al. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr570434\\_9458.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr570434_9458.pdf). Acessado em 27/09/2012.