



**CÂMARA DOS DEPUTADOS  
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

**ROMULO DE SOUSA MESQUITA**

**GESTÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS E O PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS  
Indicadores de gestão na alocação de servidores na Secretaria  
Executiva da Comissão Permanente de Licitações  
Relatório de Intervenção**

Brasília  
2014

**ROMULO DE SOUSA MESQUITA**

**GESTÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS E PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS  
Indicadores de gestão na alocação de servidores na Secretaria  
Executiva da Comissão Permanente de Licitações  
Relatório de Intervenção**

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Práticas de Gestão no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Professor: Roberto Campos da Rocha Miranda

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Disciplina: Práticas de Gestão no Legislativo

Brasília

**2014**

MESQUITA, R.S. **Gestão das Informações Gerenciais e Tomada de Decisão na Câmara dos Deputados**: Indicadores de gestão na alocação de servidores na Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação. 2014. 27 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

### **Resumo**

O presente trabalho visa aperfeiçoar o processo de tomada de decisão na Câmara dos Deputados baseado na gestão de informações gerenciais. O que motivou a realização do trabalho é a dificuldade encontrada pelos altos gestores em obter informações de forma rápida e segura para subsidiar discussões, reflexões e as decisões. Para tanto, o método utilizado foi descritivo com um estudo de caso com foco nos pedidos de alocação de servidores na Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação como objeto. Os resultados encontrados foram: a necessidade de se estabelecer critérios mais objetivos e claros na alocação de pessoal; e a utilização de sistemas de gestão de informações que auxiliem na tomada de decisão do gestor da Câmara dos Deputados.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica, Gestão da Informação, Tomada de Decisão.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APROGE	Assessoria de Projetos e Gestão
BI	Bussiness Intelligence
CD	Câmara dos Deputados
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CRM	Customer Relationship Management
Demap	Departamento de Material e Patrimônio
Dirad	Diretoria Administrativa
DWs	Data Warehouses
DG	Diretoria-Geral
ERP	Enterprise Resource Planning
SECPL	Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação
TI	Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	6
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 Breve historia da Instituição .....	8
1.2 Organograma .....	9
1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição .....	10
1.4 Caracterização do órgão de estudo .....	11
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gestão Estratégica.....	16
2.2 Processo Decisório.....	16
2.3 Gestão da Informação .....	17
2.4 Business Intelligence .....	18
3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE.....	19
3.1 Diagnóstico da situação atual .....	19
3.2 Método de abordagem .....	22
3.3 Registros das observações e análises .....	23
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	24
4.1 Sugestões de aprimoramento .....	24
4.2 Limitações das ações .....	24
CONCLUSÃO .....	25
REFERÊNCIAS.....	26

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Intervenção trata da complexa relação entre a missão da tomada de decisão dos gestores da Câmara dos Deputados (CD) e a gestão das informações gerenciais disponíveis na Casa. A estrutura organizacional departamental da CD apresenta um contexto em que os setores técnicos detêm grande parte das informações e, conseqüentemente, do poder de decidir sobre temas importantes do dia a dia da Casa, o que reflete, diretamente, em sua gestão

A partir da decisão de alinhar as ações administrativas com o planejamento estratégico, verifica-se que a forma tradicional de administrar a Casa vem se demonstrando ineficiente e morosa em suas ações. Nesse contexto, a alta gestão – pressionada a atender as metas estabelecidas no planejamento estratégico, bem como às últimas orientações e exigências sobre gestão no serviço público dispostas nos relatórios de auditoria do Tribunal de Contas da União – TCU, tem se ressentido, cada vez mais, da falta de disponibilização mais rápida e customizada de informações que possam subsidiar suas decisões com maior qualidade e foco na estratégia adotada.

Mesmo com a criação da Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge) e dos escritórios setoriais de gestão, nem sempre o acesso às informações gerenciais é obtido de forma rápida, precisa e analítica pelos gestores. Quase sempre a visão do parecer de um técnico se sobrepõe à visão do gestor, o que compromete o alcance dos objetivos maiores declarados na visão, metas e objetivos do planejamento estratégico da Instituição.

O presente trabalho visa subsidiar futuros estudos e sistemas de gestão que auxiliem o gestor da Câmara dos Deputados em suas tomadas de decisões. Para tanto, a intervenção partirá de um problema recorrente para o gestor que é a requisição de recursos humanos para suas unidades administrativas.

Nessa situação, quase sempre, a alocação é deferida, ou não, tomando por base, quase que exclusivamente, o número ideal de lotação no setor requisitante, número esse que, normalmente, foi definido há muitos anos atrás em uma realidade bem distante da atual. Com efeito, com o passar do tempo, vêm ocorrendo, paulatinamente, uma série de alterações na dinâmica dos trabalhos nos diversos setores da Câmara dos Deputados, com vistas a se adequar

ao uso de novas tecnologias, necessidade de se fazer frente a novas demandas e/ou a extinção ou mitigação de demandas antigas. Assim, faz-se necessário a atualização do número ideal de lotação de acordo as necessidades e demandas atuais, fornecendo ao gestor ferramentas que permitam decidir com base em um panorama mais fidedigno com a realidade.

Nesse contexto, de uma forma mais ampla, vislumbra-se a necessidade de o gestor ter a disposição ferramentas que possibilitem a gestão e a análise de informações, bem como de indicadores que subsidiem a tomada de uma decisão eficiente, eficaz e sintonizada com os objetivos estratégicos da Casa.

Destarte, a análise dos pedidos de alocação de pessoal na Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação foi o caso concreto escolhido para exemplificar a dificuldade na tomada de decisão dos gestores da Câmara dos Deputados.

# 1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

## 1.1 Breve historia da Instituição

A história da Câmara dos Deputados Começa a ser escrita na Província do Rio de Janeiro, em 17 de abril de 1823, quando da abertura da Primeira Sessão Preparatória da Assembleia Geral Constituinte e Legislativa do Império do Brasil (BRASIL, 2014). De lá para cá, transformou-se em instituição fundamental e imprescindível perante a sociedade, pois, integrante do Poder Legislativo federal, desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representa o povo brasileiro, legisla sobre os assuntos de interesse nacional e fiscaliza a aplicação dos recursos públicos.

Para cumprir suas funções, uma complexa estrutura administrativa foi arquitetada, por meio da Resolução da Câmara dos Deputados nº 20, de 1971, Subseção VIII, que criou a Diretoria Administrativa (Dirad), com a missão de, diariamente, prover infraestrutura e serviços necessários para viabilizar as tarefas desenvolvidas por parlamentares, servidores, visitantes e colaboradores.

Nesse contexto, a Diretoria Administrativa, principal órgão nessa missão, é hoje responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e direção das atividades relativas ao orçamento, finanças, contabilidade, comunicação, transporte, serviços gerais, obras, manutenção, material, patrimônio, informática, segurança, higiene, por meio dos seguintes órgãos, entre outros:

- Departamento Técnico;
- Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade;
- Departamento de Material e Patrimônio;
- Centro de Informática;
- Assessoria Jurídica;
- Núcleo Setorial de Gestão;
- Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo;
- Coordenação de Comunicação;



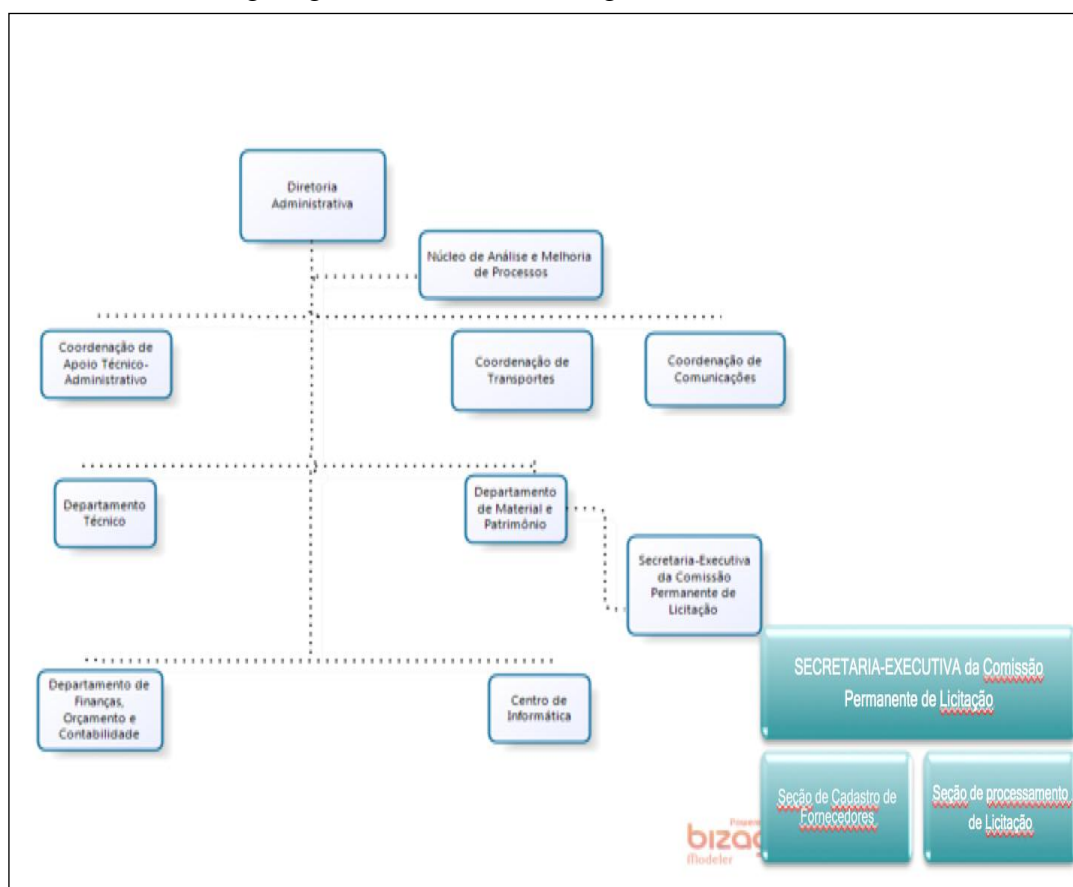
- Coordenação de Transportes.

Dentro da estrutura do Departamento de Material e Patrimônio (Demap), órgão encarregado da prática de atos relativos à aquisição, ao recebimento, à guarda, à distribuição e à alienação de material, bem como a contratação de obras e serviços, encontra-se o setor objeto do presente relatório de intervenção, A Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação (SECPL).

## 1.2 Organograma

O organograma da Dirad é o abaixo apresentado, dando-se ênfase ao posicionamento, dentro da estrutura hierárquica, da Secretaria-Executiva da Comissão Permanente de Licitação (Organograma 1):

Organograma 1 – Estrutura Organizacional da Dirad



Fonte: Página do Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados e o Arquivo da Seção de Programação Visual/DETEC. Adaptado.

### **1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição**

O Ato da Mesa nº 59, de 08/01/2013 (BRASIL, 2013a), que aprova a estratégia da Câmara dos Deputados para o período de 2012 a 2023, estabelece a missão, a visão, os valores e as diretrizes estratégicas da CD.

Para bem desempenhar suas funções, a Câmara dos Deputados definiu sua missão como sendo: “Representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social” (BRASIL, 2013a),.

Sua visão, por seu turno, é o de “Consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos.” (BRASIL, 2013a),.

Os valores identificados são:

- a) Comprometimento, profissionalismo e responsabilidade;
- b) Ética e transparência;
- c) Cooperação, integração e solidariedade;
- d) Eficiência, eficácia e efetividade.

Os objetivos, por sua vez, são:

- a) Contribuir para o exercício da cidadania e para o fortalecimento da democracia representativa;
- b) Contribuir para o fortalecimento institucional do Poder Legislativo;
- c) Contribuir para o aperfeiçoamento da função legislativa, fiscalizatória e representativa.

Dentro do novo modelo de gestão adotado pela Câmara dos Deputados, a política ambiental é considerada uma premissa que, no desenrolar de todos os passos, rumo a esse novo modelo, permeia o desenvolvimento dos programas e projetos estratégicos definidos segundo a Portaria nº 336, de 19/11/2010 (BRASIL, 2010),. Assim, por exemplo, na fase de iniciação de um projeto, há de se considerar os impactos ambientais que seus produtos acarretarão, bem como

a influência de seus resultados em todas as áreas que possam desenvolver projetos a ele relacionados.

#### **1.4 Caracterização do órgão de estudo**

O órgão objeto do presente Relatório de Intervenção é a Secretaria-Executiva da Comissão Permanente de Licitação , ligada ao Departamento de Material e Patrimônio. A Secretaria é órgão encarregado em dar suporte técnico e administrativo à Comissão Permanente de Licitação (CPL), que é responsável pela realização da maioria dos procedimentos licitatórios da Casa.

Dentro das atribuições da SECPL, pode-se destacar as seguinte:

- a) O cadastro de fornecedores;
- b) O fornecimento de atestados de capacidade técnica e registro de sanções às empresas contratadas pela CD;
- c) A instrução processual que antecede a elaboração do instrumento convocatório, no que se refere à adequação dos procedimentos constantes do processo;
- d) A elaboração e revisão de minutas de editais de licitação;
- e) A publicação dos atos administrativos de sua área de atuação como avisos de licitação, retificação de editais etc.;
- f) Elaboração de respostas a questionamentos, recursos e impugnações;
- g) Auxiliar o pregoeiro quanto a aspectos jurídicos durante a realização do pregão;
- h) O processamento das licitações, incluindo-se os preparativos nos sistemas eletrônicos para execução das etapas competitivas e de julgamento por parte dos pregoeiros;
- i) A instrução processual para a homologação do procedimento pela autoridade competente, com o registro de todas as propostas no SIGMAS.

Todas as tarefas advindas dessas atribuições são fundamentais para o sucesso do processo licitatório e, por conseguinte, para a eficiência na gestão dos recursos públicos, conforme será demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Atividades e responsáveis

<b>ATIVIDADE</b>	<b>RESPONSÁVEL / RELEVÂNCIA</b>
Cadastro de fornecedores	O cadastro de fornecedores é expressamente previsto nos artigos 34 a 37 da Lei n. 8.666/93. A análise de documentos cadastrais é de fundamental importância para evitar a contratação de empresa que não atenda a todas as condições exigidas por lei.
Fornecimento de atestados de capacidade técnica e registro no cadastro de fornecedores de sanções aplicadas às empresas contratadas pela Câmara dos Deputados	De responsabilidade do Setor de Cadastro de Fornecedores. O fornecimento de atestados depende de pesquisa junto aos registros cadastrais.
Instrução processual que antecede a elaboração do instrumento convocatório, no que se refere à adequação dos procedimentos constantes do processo	De responsabilidade dos servidores designados para a elaboração de editais. Demanda criteriosa análise da contratação pretendida, para verificação da existência e adequação de todos os dados necessários ao prosseguimento do certame. Caso sejam constatadas lacunas nos autos, o processo é devolvido ao órgão técnico responsável para complementação de informações.
Elaboração e revisão de minutas de editais de licitação	De responsabilidade dos servidores designados para a elaboração de editais. Após instrução processual prévia, elabora-se a minuta de edital que será revista pelo Chefe da Seção de Processamento de Licitações e entregue ao pregoeiro para realização de reunião com o órgão técnico responsável. Após a reunião com o órgão técnico, são feitas as alterações necessárias e o processo é encaminhado à ATEC/DG. Caso a ATEC/DG entenda necessário, são promovidas novas alterações na minuta de edital.
Publicação dos atos administrativos de sua área de atuação (avisos de licitação, retificação de editais, etc.)	De responsabilidade da Secretária-Executiva da Comissão Permanente de Licitação. De fundamental importância para cumprimento da ampla divulgação dos atos do procedimento licitatório.
Elaboração de respostas a questionamentos, recursos e impugnações	De responsabilidade dos assessores jurídicos. Demanda conhecimento jurídico para analisar os questionamentos dos licitantes à luz da legislação, da doutrina e da jurisprudência do Tribunal de Contas da União e do Poder Judiciário. De fundamental importância para o exercício do direito de petição dos licitantes.
Auxiliar o pregoeiro quanto a aspectos jurídicos durante a realização do Pregão	De responsabilidade dos assessores jurídicos. Atividade exercida se solicitada pelo pregoeiro.
Ciência aos licitantes, via carta, de atos do procedimento licitatório, como, por exemplo, o resultado de julgamento de	De responsabilidade dos servidores designados para elaboração de editais e da Secretária-Executiva da CPL.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>RESPONSÁVEL / RELEVÂNCIA</b>
recursos, dentre outros	
Processamento das licitações, incluindo-se os preparativos nos sistemas eletrônicos para execução das etapas competitiva e de julgamento por parte dos pregoeiros	De responsabilidade dos servidores designados para elaboração de editais e da Secretária-Executiva da CPL.
Instrução processual para a homologação do procedimento pela autoridade competente, com o registro de todas as propostas no SIGMAS	De responsabilidade dos servidores designados para elaboração de editais.
Atendimento ao público externo	De responsabilidade de todos os integrantes da SECPL.

Fonte: Processo nº 132898/2009 e Memorando 61/2009/SECPL/CD.

Para o desenvolvimento de todas as atividades descritas no quadro acima, a SECLP e a CPL dispõem de quadro de pessoal que, analisando a linha história dos órgãos, não sofreu grandes mudanças em seu quantitativo ao longo dos anos, senão vejamos:

#### **Quadro 2 - Histórico da evolução de pessoal da SECPL**

<b>DATA</b>	<b>NUMERO DE SERVIDORES</b>	<b>NUMERO DE PREGOEIROS</b>	<b>TOTAL DE SERVIDORES</b>
23/10/2006	13	1	14
09/10/2007	13	2	15
27/06/2008	14	2	16
01/01/2009	14	3	17
01/01/2010	14	3	17
01/01/2011	14	3	17
01/01/2012	14	3	17

Fonte: Processo nº 132898/2009 e Memorando 61/2009/SECPL/CD

Há que se registrar que, com a entrada em vigor do Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005), que prestigiou a modalidade pregão com a utilização de recursos de tecnologia da informação (Pregão Eletrônico), dando celeridade e economia quando comparada às outras modalidades de licitação, houve uma alteração das rotinas de trabalho da SECPL e também se

imprimiu maior volume e intensidade no desenvolvimento das atividades desse setor. Apesar dessas mudanças, o quadro de pessoal manteve-se quase inalterado como podemos ver com o seguinte quadro.

Quadro 3 – Funções da SECPL

<b>FUNÇÃO</b>	<b>QTDE. SERVI-DORES</b>	<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS</b>	<b>FUNÇÃO COMISSIONADA</b>
Presidente da CPL e Pregoeiro	01	Presidir as reuniões da CPL, realizar reuniões com os órgãos técnicos e conduzir pregões	FC 03
Pregoeiro	01	Realizar reuniões com os órgãos técnicos e conduzir pregões	FC 01
Secretária-Executiva da CPL	01	Coordenar os trabalhos da Secretaria-Executiva da CPL	FC 03
Chefe da Seção de Processamento de Licitações	01	Supervisionar os trabalhos de elaboração de minutas de editais e demais atividades da Seção	FC 01
Chefe da Seção de Cadastro de Fornecedores	01	Supervisionar os trabalhos da Seção de Cadastro de Fornecedores	FC 01
Assessoria Jurídica	02	Auxiliar o presidente da CPL e os pregoeiros na elaboração de respostas a questionamentos, impugnações a editais, recursos e informações a serem prestadas ao Poder Judiciário.	01 função FC 03 E um Servidor sem função
Instrução do processo licitatório	07	Elaboração de minutas de editais, instrução do processo licitatório e alimentação dos sistemas SIGMAS e COMPRAS ELETRÔNICAS	01 função FC 01 e 06 servidores sem qualquer função comissionada
Secretária e arquivo de documentos	01	Atendimento telefônico e arquivo de documentos.	Servidor sem função
Cadastramento de fornecedores	02	Cadastramento de fornecedores e registro de penalidades no cadastro de fornecedores	Servidor sem função e 01 CNE 14
<b>TOTAL DE SERVIDORES</b>	<b>17</b>		

Fonte: Processo nº 132898/2009 e Memorando 61/2009/SECPL/CD

Apesar de a CPL ser formalmente instituída por Ato do Presidente da Câmara dos Deputados, por meio do Ato da Mesa n. 151 de 1989 (BRASIL, 2014) e regulamentado por portaria da Diretoria-Geral – Portaria n. 14/2014 (BRASIL, 2014) –, na prática é o Departamento de Material e Patrimônio, dirigido pela Diretoria Administrativa, o responsável por sua estruturação técnica e de pessoal, através da SECPL. Dentro desse contexto, a Dirad é a destinatária dos pedidos de reestruturação e de lotação de servidores para o setor.

## **2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA**

Como sustentação teórica pretende-se expor informações sobre Estratégia, Processo Decisório, Sistemas de Informações Gerenciais, além de textos científicos e Legislação sobre alocação de pessoas na Câmara dos Deputados. No desenvolvimento de cada um desses temas serão apresentadas as origens dos termos, bem como suas principais definições e conceitos.

### **2.1 Gestão Estratégica**

Segundo Beaufre (1982), estratégia é um termo de várias definições e, conseqüentemente, de autores, sendo que sua definição semântica vem do grego antigo *stratégós*, tendo como significado inicialmente a arte do general (FERREIRA, 2012). Para Ferreira (2012), é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados em uma programação previamente estabelecida.

Já para Hax e Majluf (apud FERREIRA, 2012), “a formação da estratégia torna-se um balanço delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que possam conduzir a organização para um estado futuro, tendo em conta a sua conduta passada”, sendo então simplesmente o aprendizado obtido com as lições do passado e a utilização destas com compreensão consciente para que possam ser aplicadas na organização no futuro (FERREIRA, 2012).

### **2.2 Processo Decisório**

O processo decisório, por sua vez, contém um dos atos mais importantes e difíceis das organizações, que é a decisão. Segundo Simon (apud FERREIRA, 2011, p.30), “os administradores e gerentes devem buscar escolhas suficientemente boas, ou seja, a busca do retorno adequado e não o máximo retorno, em uma tomada de decisão”. Complementando Simon, Choo (apud FERREIRA, 2011, p.30) ensina que toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis



resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização (FERREIRA, 2012).

Por outro lado, com as palavras de Ferreira (2012), nem sempre decisões podem ser tomadas por atos racionais (BROWN, 2005), podendo, muitas vezes, tocar no terreno das incertezas (ROWE; LUECKE, 2006), já que, muitas vezes, a intuição humana é pobre em lidar com detalhes e/ou processar probabilidades (SCHUYLER, 2001).

De acordo com Hammond, Keeney e Raiffa (apud FERREIRA, 2011, p.31), vários estudos sobre a teoria da decisão indicam que, na maior parte dos casos, decisões mal formuladas decorrem de alternativas não muito bem definidas, em que as informações corretas, muitas vezes, não estão disponíveis, ou mesmo os custos e benefícios não estão adequadamente ponderados, além de distorções que, diversas vezes, surgem nos processos cognitivos inerentes aos seres humanos.

Kepner e Tregoe (1976, p. 54) argumentam que “uma decisão é sempre uma escolha entre as várias maneiras de se fazer uma determinada coisa ou de atingir um determinado fim”.

Não se pode afirmar com toda certeza que o processo decisório possa ser baseado apenas na lógica de dados e informações, pois sempre haverá os elementos humanos: sentimento e experiência. A partir dessa visão, conhecer o processo decisório é apenas mais um elemento na busca pela “melhor” decisão.

### **2.3 Gestão da Informação**

A Gestão da Informação perpassa, em uma instituição privada ou pública, necessariamente pela Tecnologia da Informação (TI) e tem por conceito principal o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas, podendo envolver elementos como recursos tecnológicos e computacionais para a geração da informação, fundamentada nos componentes de *hardware*, seus periféricos, *software* e seus recursos (LAUDON; LAUDON, 2003 apud FERREIRA, 2012).

Sistema de Informação (SI), por sua vez, pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados e que, juntos podem ser usados para coletar, recuperar, processar,

armazenar e distribuir informações, através de três atividades principais, como entrada de dados (*input*), processamento e saída (*output*), relatórios, análises e realimentação (*feedback*), mecanismos que podem ser considerados respostas a serem usadas para refinar ou mesmo corrigir os dados de entrada (LAUDON; LAUDON, 2003 apud FERREIRA, 2012).

Dentre os principais tipos de sistemas de informação existentes como, por exemplo, o *Enterprise Resource Planning* (ERP), o Sistema de apoio à decisão (BI) será objeto principal do estudo. Antes de termos como ERP e BI dominarem os mercados de sistemas de gestão e apoio à decisão, técnicos das ciências econômicas e das ciências da computação e informação trilharam, passo a passo, uma longa caminhada de descobertas.

## 2.4 Business Intelligence

Com relação ao termo BI (*Business Intelligence*), ainda não existe uma definição formalizada, tanto com relação à área de negócios, ou mesmo acadêmica, embora possam ser encontradas várias definições do termo (FERREIRA, 2012). Jamil (2000) define BI como sendo técnicas, métodos e ferramentas que possibilitam ao usuário analisar dados e, com base nessas análises, emitir respostas que possam subsidiar objetiva e confiavelmente os processos de decisão numa empresa.

Turban *et al.*(2009) sintetizam a importância do termo BI quando afirmam que é termo abrangente, pois pode incluir arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias, sendo, portanto, uma expressão livre de conteúdo, por significar coisas diferentes para pessoas diferentes.

O Business Intelligence (BI), portanto, além de ser uma ferramenta de gestão avançada, também serve como integrador de outros sistemas. Na CD, por exemplo, há uma série de sistemas de informações como os *Data Warehouses* (DWs), que são armazenadores de dados, e os *Customer Relationship Management* (CRM), que servem, basicamente, para a Gestão do relacionamento com o cliente. O BI, portanto, atua a partir dos dados armazenados e de indicadores previamente estabelecidos na transformação dos dados gerados em informações de relevância para a gerência da Instituição

### 3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE

#### 3.1 Diagnóstico da situação atual

Ao longo dos últimos anos os setores da Câmara dos Deputados têm sistematicamente reclamado da carência de recursos humanos para executar as suas tarefas. Como atualmente não há informações gerenciais que permita avaliar a necessidade, o gestor toma a decisão de forma empírica no sentido de atender a demanda.

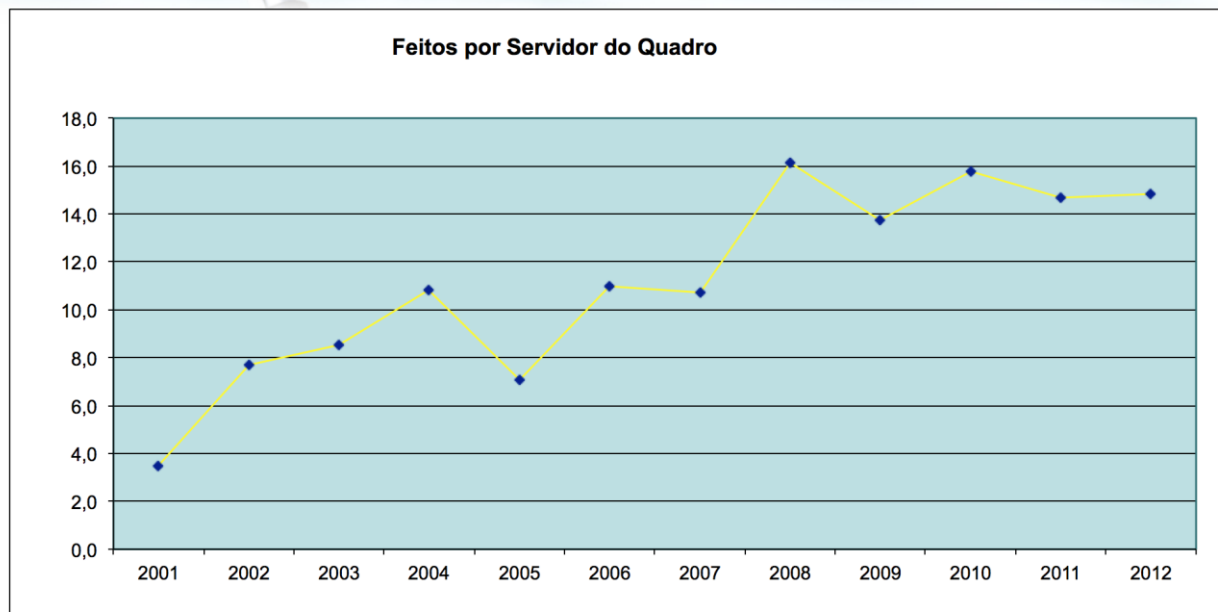
Nesse sentido, este projeto tem como objetivo disponibilizar indicadores que possibilitem ao gestor verificar a força de trabalho necessária para a área desempenhar suas atividades. O estudo ficará restrito à Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação e poderá ser estendido a outros setores no futuro. Como início de trabalho, tentou-se verificar a real necessidade de acréscimo de pessoal efetivo, considerando um suposto incremento de atribuições ou carga de trabalho na SECPL. A partir dessa pesquisa, ficou constatado esse aumento, o que pode ser verificado no quadro abaixo:

#### Quadro 4 – Aumento de atribuições da SECPL

Fonte: Memorando 61/2009/SECPL/CD constante no Processo nº 132898/2009 e adaptado com

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tomada de Preços	27	50	44	25	6	5	0	1	0	0	2	0
Concorrência	10	18	17	10	4	3	1	1	4	0	4	2
Pregão	8	32	50	106	82	135	160	256	0	268	244	250
Quadro de Pessoal	13	13	13	13	13	13	15	16	17	17	17	17
Feitos por Serv.	3,46	7,69	8,53	10,84	7,07	11	10,73	16,12	13,76	15,76	14,70	14,82

Fonte: Informações Gerenciais para o período de 2009-2012 (BRASIL, 2014d)

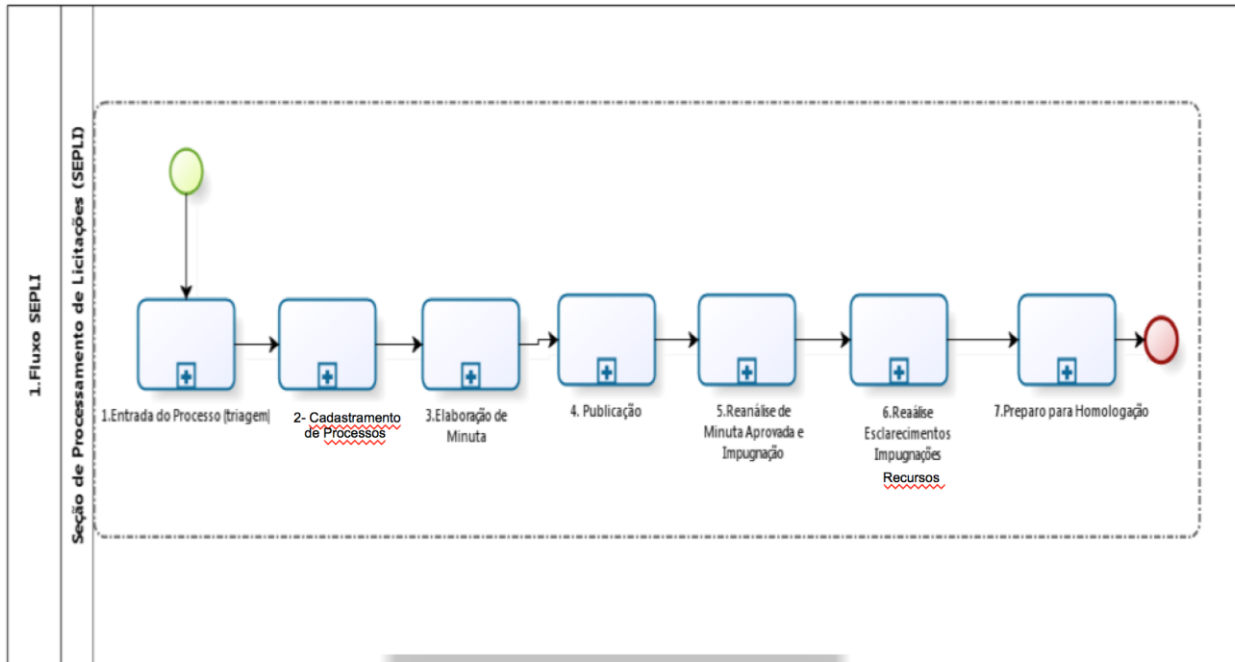
**Gráfico 1 – Aumento de atribuições da SECPL**

Fonte: Memorando 61/2009/SECPL constante no Processo nº 132898/2009 e adaptado com Informações Gerenciais para o período de 2009-2012 (BRASIL, 2014d)

Como a SECPL é um órgão de fundamental importância para a área administrativa, pois concentra a maior parte dos procedimentos licitatórios em suas atribuições, o estudo desse caso poderá ser benéfico para toda a Casa.

Acrescente-se a esse crescimento numérico de atribuições da SECPL o crescimento qualitativo do trabalho do setor. Com a implantação do Pregão eletrônico, através do Decreto nº 5.450/2005, além dos conhecimentos técnicos sobre licitações e contratos, os servidores envolvidos nesse processo devem adquirir outros conhecimentos, como o de como operar o sistema Comprasnet do governo federal. Com a migração dos processos de licitação da Câmara dos Deputados para esse sistema, o número de participantes em licitações da Casa aumentou exponencialmente, o que também elevou a quantidade de questionamentos e recursos que devem ser respondidos pela equipe da Secretaria. Apesar de o fluxo de trabalho na SECPL não ter alterado a quantidade de “caixinhas” (figura a seguir), dentro destas, a quantidade de ações e a dinâmica dos trabalhos aumentaram substancialmente.

## Fluxograma 1 – Fluxograma de trabalho da SECPL



Fonte: : Memorando 61/2009/SECPL constante no Processo nº 132898/2009.

Pretende-se, portanto, a partir da reflexão de possíveis indicadores, estabelecer caminhos minimamente científicos que disponibilizem ao gestor ferramentas para uma boa decisão e, no caso em questão, para que o gestor possa bem decidir sobre a alocação de novos servidores e sobre os pedidos, via requerimento, de alteração de lotação nos diversos setores da Casa. É importante esclarecer que a decisão racional pode envolver uma série de fatores, que, conforme Brown apud Ferreira (2011), envolve:

- A melhoria na qualidade da decisão;
- A transparência do processo;
- Disponibilidade para que seja feita uma análise posterior que, se pública, deve desencorajar a tomada de decisão sobre condições suspeitas.

A partir do conhecimento do fluxograma, que é o ponto de partida para qualquer dimensionamento de recursos humanos em uma organização (MATTOS, 1974, p.), pode-se estabelecer uma equação donde

$$\text{Número de funcionários necessários} = \frac{\text{carga-de-trabalho}}{\text{fator-de-tempo-útil}}$$

Com o presente estudo pretende-se, portanto, contribuir para o fortalecimento da cultura ética, transparente e profissional dos servidores da Câmara dos Deputados. Em uma Casa política, é importante o estabelecimento de métodos científicos para a tomada de decisão em determinadas áreas, afastando a ingerência política que muitas vezes expõe o gestor público junto aos órgãos de fiscalização e controle interno e externo.

### **3.2 Método de abordagem**

Para a realização do presente Relatório utilizou-se de uma revisão da literatura sobre informações gerenciais, processo de decisão e sistemas de informação. A fim de melhor delimitar o tema, as tomadas de decisões, no caso concreto dos pedidos de alocação de servidores na SECPL, foram analisadas, bem como a legislação da Casa sobre o assunto.

A partir de pesquisa documental, de análise do contexto, observação das atividades da Secretaria Executiva da Comissão Permanente de Licitação e entrevista foi possível traçar um paralelo entre a evolução história da estrutura do setor com o seu incremento e ganho de complexidade das atividades desenvolvidas. Além dessa pesquisa, uma entrevista com o Diretor da Coordenação de Lotação de Pessoal, Sr. Fernando Jaime, também foi realizada.

A análise restringiu-se à forma de tomada de decisão do gestor, ferramentas e legislação disponíveis, no caso de alocação de servidores efetivos na SECPL. O contexto não incluiu outros setores da Casa, nem outros processos de tomada de decisão.

### 3.3 Registros das observações e análises

As observações quanto à tomada de decisão nos casos de pedidos de alocação de servidores na SECPL, no período de 2001 a 2012, evidenciou a necessidade de melhorias no processo. O gestor não dispõe de ferramentas nem de regulamentação adequadas para subsidiá-lo nesse tipo de ação. Em entrevista com o coordenador de lotação de pessoal, Sr. Fernando Jaime, ao ser perguntado sobre como é feita a distribuição de pessoal nos setores da Câmara dos Deputados, respondeu que a distribuição de pessoal é feita a partir dos pedidos de lotação dos setores da Casa. Os setores que pedem mais, geralmente são atendidos primeiramente. Há uma ponderação com relação à “lotação ideal” de cada setor. Ainda enfatizou que a Casa não tem regulamentação e que uma proposta está no Gabinete do Primeiro Secretário para análise, na forma de Ato da Mesa (Processo nº 2014/109.280).

Ao analisar a proposta, constata-se que não se trata de uma política ampla de alocação de recursos humanos da Casa, mas uma tentativa de regulamentar uma situação já instalada que é o da movimentação desordenada dos servidores pelos órgãos. Estabelece, portanto, número mínimo e máximo de lotação nos departamentos, sem a atualização do quantitativo de força de trabalho em cada órgão em virtude de alterações nos processos laborais, e algumas regras e requisitos para que seja permitida a movimentação de pessoal de um setor para outro.

A aprovação do referido Ato da Mesa é solução de parte do problema de alocação de servidores na CD. A outra parte só será alcançada com a adequada utilização das informações existentes dentro de uma política de gestão de pessoal contemplada no planejamento estratégico corporativo, o que só é possível com a melhoria da gestão.

Para que essa engenharia funcione é necessário avançar na implantação de sistemas de gestão que auxiliem a alta administração a decidir com fundamentos técnicos, gerenciais e estratégicos.

## **4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **4.1 Sugestões de aprimoramento**

A partir das observações do problema, algumas sugestões de melhorias para a tomada de decisões com relação aos pedidos de alocação de pessoal podem ser feitas. A primeira é seguir com o mapeamento e modelagem dos processos de trabalho dos setores. Com essa ação será possível mensurar a quantidade de mão de obra necessária para a realização das tarefas. Esses dados ainda não existem na maioria dos órgãos da Câmara dos Deputados e são fundamentais para subsidiar uma gestão de pessoal.

Com essas “fotografias” dos setores, será possível o monitoramento, não só da necessidade de pessoal em cada setor, mas também de possíveis alterações em suas rotinas, abrindo espaço para a inserção da gestão de pessoas no planejamento estratégico da Instituição. O adequado cruzamento dessas informações, entretanto, só será possível com a utilização de ferramentas de gestão das informações gerenciais, como, por exemplo o *Business Intelligence* (BI). A Câmara dos Deputados já iniciou pesquisas com ferramentas com essa característica, mas o processo de aquisição ainda está no início.

### **4.2 Limitações das ações**

Com a realização da pesquisa, algumas limitações estruturais e contextuais foram levantadas. As mais evidentes foram:

- a. a estrutura orgânica departamental da CD, com vários níveis hierárquicos, configurando, portanto, uma estrutura vertical e a pulverização do poder de decidir;
- b. cultura organizacional pouco favorável para o modelo gerencial;
- c. interferência política muito atuante na distribuição dos recursos humanos.



## CONCLUSÃO

Durante a realização do presente Relatório de Intervenção ficou evidenciada a lacuna existente entre a informação disponível em banco de dados e sua utilização na tomada de decisão do gestor. A melhoria desse processo de tomada de decisão mostrou-se necessária, tendo em vista a determinação da alta gestão da Câmara dos Deputados em pautar suas ações no estabelecido pelo Planejamento Estratégico Corporativo, bem como ao atendimento das decisões e relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU).

Diante da perspectiva de aquisição de um sistema de gestão de informações gerenciais do tipo *Business Intelligence* pela Câmara dos Deputados, será possível aos gestores da Casa direcionar suas ações e, conseqüentemente, suas decisões nas normas e diretrizes indicadas no Planejamento Estratégico Corporativo. Com relação à tomada de decisão nos pedidos de lotação da SECPL, sua execução evidenciou-se problemática, tendo em vista a dificuldade de obter informações trabalhadas para os gestores, bem como de normativo sobre o tema.

Para o futuro, o avanço no mapeamento e na modelagem dos processos de trabalhos facilitará a determinação da força de trabalho necessária em cada setor, a partir daí, será possível a elaboração de normativo adequado que auxilie a gestão de pessoal o que inclui a distribuição da mão de obra pela Casa, sem “engessamentos” de suas regras, o que é desejável em uma Instituição Legislativa.

## REFERÊNCIAS

BEAUFRE, A. **Introducción a la estrategia**. Buenos Aires: Struhart & Cia, 1982.

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Página de busca de legislação da Câmara dos Deputados, 2014b**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/busca/?tiponormaT=Ato+da+Mesa&o=relevance&v=legislacao&colecão=T&numero=80&ano=2001&x=15&y=9>. Acessado em: 19 nov. 2014.

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Página de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, 2014d**. Disponível em: <http://inteligenciadenegocios.camara.gov.br/OpenDocument/pendoc/openDocument.jsp>. Acessado em 19 nov. 2014.

BRASIL,. Câmara dos Deputados. **Página do Sistema de Documentos – SIDOC da Câmara dos Deputados, 2014e** Disponível em: [http://intranet.camara.gov.br/sidoc/PesquisaVis.asp?mDespachos=&ide\\_processo=1395065](http://intranet.camara.gov.br/sidoc/PesquisaVis.asp?mDespachos=&ide_processo=1395065). Acessado em: 11 nov. 2014.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Página de busca de legislação da Câmara dos Deputados, 2014c**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/busca/?tiponormaT=Portaria&o=relevance&v=legislacao&colecão=T&numero=14&ano=2014&x=26&y=14>. Acessado em: 19 nov. 2014.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Página de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, 2014a**. disponível em: <https://camaranet.camara.gov.br/web/guest/gestao-estrategica/governanca>. Acessado em: 15 out. 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Página de Legislação do Palácio do Planalto, 2005**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm). Acessado em: 14 nov 2014.

Câmara dos Deputados. **Página do Sistema de Documentos – SIDOC da Câmara dos Deputados, 2014f**. Disponível em: [http://intranet.camara.gov.br/sidoc/PesquisaVis.asp?mDespachos=&ide\\_processo=1116040](http://intranet.camara.gov.br/sidoc/PesquisaVis.asp?mDespachos=&ide_processo=1116040). Acessado em 19 nov. 2014.

FERREIRA, A. G. D. **Business Intelligence**, alinhamento estratégico e processo decisório: Estudo de caso na construção civil, BH, 2012.

GUIMARÃES, A. S. et al. **Gestão Estratégica no Poder Legislativo**. O caso da Assembleia de Minas Gerais, 2012;

JAMIL, G. L. **Business intelligence** – informações para a inteligência nos negócios. **Faces**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.48-53, 2000. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/viewFile/693/437>>. Acesso em: 11 nov 2014.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões. São Paulo: Atlas, 1976.

MATTOS, A.C.M. **Dimensionamento de pessoal**: um caso prático Rev. adm. empres. v.14 n..6 São Paulo Nov./Dec. 1974. disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901974000600006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901974000600006&script=sci_arttext). acesso em: 12 nov 2014.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Editora Campus, 1994;

TURBAN, E. *et al.* **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.