

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
AGNALDO CHEMIN

LOGÍSTICA PARA GUARDA DE DOCUMENTOS E PROCESSOS DE COMPRA

Curitiba
2011

AGNALDO CHEMIN

LOGÍSTICA PARA GUARDA DE DOCUMENTOS E PROCESSOS DE COMPRA

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

Curitiba

2011

Dedicatória.

Dedico este trabalho à busca constante de aperfeiçoamento das ações pelos funcionários públicos de tornar cada vez mais eficiente a maneira de trabalhar e assim cuidar dos recursos públicos.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial a Deus por me proporcionar a oportunidade de aperfeiçoamento na área em que escolhi para trabalhar. E também aos funcionários da Secretaria Municipal da Administração, Departamento de compras Divisão de Licitações e Divisão de Contratos da Prefeitura Municipal de Colombo pela disponibilização das informações para realização deste trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 RELEVÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	9
2.1.1 Conceituação e Natureza	10
2.1.2 Atuação e Funções	12
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	17
2.2.1 Eficiência e Eficácia na Organização	20
2.2.1.1 Entendendo a teoria da Burocracia	22
2.2.2 Administrador ou Gestor Público?	25
3 METODOLOGIA	26
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	27
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	27
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
4.2.1 Departamentalização	27
4.2.2 Situação Atual da Prefeitura Municipal de Colombo	29
5 PROPOSTA	35
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	35
5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO	35
5.2.1 Implantação de ISO9001	35
5.2.2 Treinamento sobre os 5 Sentidos: Fornecido pelo SEBRAE (2011)	36
5.2.3 Contratação de empresa logística para fornecimento de local e digitalização de documentos	37
5.2.4 Análise sobre o prazo de guarda de documentos	38
5.3 RECURSOS	38
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	38
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	39
6 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RECURSOS DISPONÍVEIS ÀS ORGANIZAÇÕES	11
FIGURA 2 – ABORDAGENS DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	13
FIGURA 3 – COMPARATIVO ENTRE PROCESSO EM PAPEL E O EDI	14
FIGURA 4 – MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM PROCESSO	19
FIGURA 5 – ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM A ESTRUTURA BUROCRÁTICA.	21
FIGURA 6 – FOTO DE COMO SÃO ARMAZENADOS OS PROCESSOS	31
FIGURA 7 – SALA SEM ESTRUTURA PARA ARMAZENAR OS PROCESSOS	31
FIGURA 8 – PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DAS PASTAS DE PROCESSOS ...	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONSTITUIÇÃO TÍPICA DE UMA EMPRESA.....	28
QUADRO 2 – HIERARQUIZAÇÃO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	30
QUADRO 3 – QUANTIDADE DE PROCEDIMENTOS EFETUADOS POR ANO	33

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se encontra fundamentado na área de Gestão por Processos, abrangendo o mapeamento diagnóstico do processo de compras, tendo como estudo de caso a Prefeitura Municipal de Colombo.

Os fundamentos que norteiam a Gestão por Processos implicam na identificação de atividades que apresentam problemas, analisando-as e formulando novos procedimentos que possibilitem a extinção desses gargalos que deixam o andamento dos processos morosos.

O tema evidencia a administração de materiais, a qual abrange a área do abastecimento de matérias-primas e componentes, envolvendo o controle e o inventário de estoques. Processo esse que possui relevante importância face ao seu peso na área de custos, ou seja, quanto maior a quantidade de materiais utilizados maior será o custo do produto ou serviço para a entidade, seja ela pública ou privada.

Além da importância inata dessa área, tem-se a problemática do consumo consciente onde a sociedade cobra, principalmente das empresas, uma postura mais severa em relação aos desperdícios e a utilização dos recursos escassos (natureza).

A falta da padronização dos procedimentos e do registro dos fatos, bem como a inexistência de uma forma estabelecida para transmissão dos procedimentos adotados e conhecimentos adquiridos, gera a personificação das atividades, tornando os processos pouco ágeis e com pouca profissionalização.

Dessa forma, objetiva-se identificar e buscar soluções para armazenamento de documentos e processos de compra da Prefeitura Municipal de Colombo.

Em específico visa detalhar a forma pelas quais os documentos e processos de compra devem ser arquivados durante e ao final de um procedimento de compra; e, apresentar soluções de armazenamento, haja vista o grande número de procedimentos, a grande quantidade de papel utilizado e o espaço físico para a guarda, acarretando acúmulo de documentos nos setores responsáveis.

A Gestão por Processos possibilita uma visão global e estratégica da organização e representa uma cadeia de fluxos contínuos e automatizados que garantem a execução e o gerenciamento de uma estratégia que esteja alinhada às

melhores práticas do setor onde a empresa atua, ou seja o serviço público. Difere do modelo organizacional de organograma, onde cada departamento (ou silo organizacional) preocupa-se somente em realizar a sua parte, em cumprir as suas metas, sem compreender a importância de conhecer o conjunto (a “empresa” toda) para atingir não somente a sua meta, mas sim, a meta principal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são expostos os conceitos relativos a administração de materiais, a gestão de processos e a departamentalização burocrática característica das organizações públicas.

2.1 RELEVÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

O papel exercido pela administração de materiais é fundamental para qualquer empresa, independente de sua natureza (produtos ou serviços), todas visam o lucro, inclusive em setores públicos e privados da economia que não o tenham em vista.

A administração de materiais remonta a época das trocas de caça e de utensílios, ou seja, desde quando o homem passou a produzir e a trocar os seus produtos de caça e de manufatura. Seguindo a evolução da própria sociedade, entra na Revolução Industrial, séculos XVIII e XIX, onde aparece de forma mais preponderante face necessidade de sofisticação da comercialização de produtos, atribuindo maior peso as áreas de compras e de estoques. Profundas modificações ocorreram nos métodos do sistema de fabricação e estocagem em maior escala, promovendo estudos enfocados na área de produção. No início do século XX, os custos de materiais e serviços demonstravam evolução no custo final da empresa, representando até 40% do faturamento das fábricas. Fato este que impeliu ainda mais estudos para controle de custos da área. Visto que inicialmente no processo industrial, “a participação dos itens comprados era muito baixa, da ordem de 10 a 20% do custo final”. (MARTINS e ALT, 2003, p. 94).

Com o início da mecanização, racionalização e automação – difundida pelos modelos Taylorista e Fordista – o trabalho artesanal é substituído em parte pelas máquinas, fazendo com a produção evoluísse para um estágio tecnologicamente mais avançado e os estoques passassem a ser vistos sob outro prisma pelos gestores. Tal situação promoveu à Administração de Materiais relevância para administrar o excedente de produção e o equilíbrio de estoques, evitando-se a falta de insumos e a inexistência de excedentes. Portanto, a busca por custos cada vez mais baixos e a concorrência acirrada impeliram uma rápida evolução, conforme

salienta Francischini & Gurgel (2002):

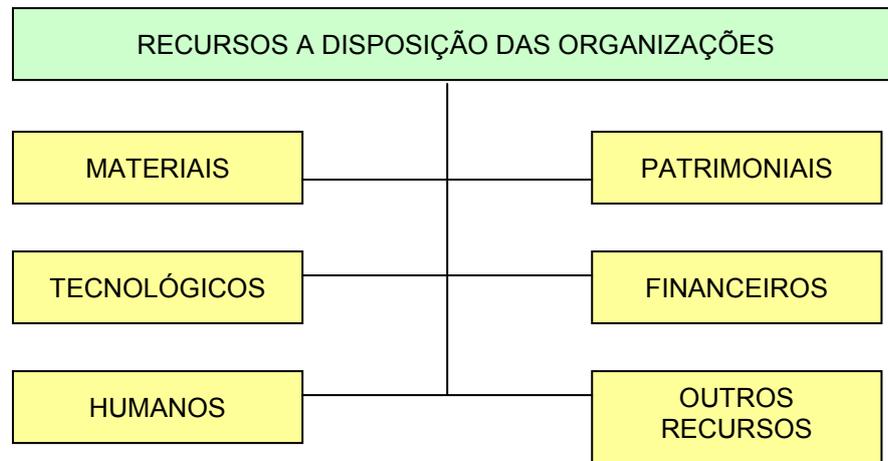
- Essa atividade era exercida pelo proprietário da empresa, visto a compra representar a essência da empresa;
- As atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;
- Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;
- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Este impulso, segundo Gonçalves (2004), foi demarcado pela entrada da logística que se estendeu muito além das empresas, visando o atendimento completo das necessidades e expectativas dos clientes. Tradicionalmente a área busca a conciliação dos interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização de recursos financeiros e operacionais das empresas.

2.1.1 Conceituação e Natureza

Antes de qualquer passo, é importante compreender o que se entende por Administração de Materiais, onde por recursos materiais se compreende uma expressão bastante ampla que abrange todos os recursos materiais à disposição das organizações, incluindo os recursos financeiros, os recursos tecnológicos e outros. Assim, deve-se entender por recursos materiais apenas as matérias-primas, os produtos em trânsito, produtos em processo, produtos acabados, materiais auxiliares e produtos em consignação. (TUBINO, 1999)

A questão dos recursos à disposição das empresas pode ser distribuída em materiais ou patrimoniais, tecnológicos ou financeiros, humanos e outros recursos. (TUBINO, 1999), conforme figura 1 a seguir.

FIGURA 1 – RECURSOS DISPONÍVEIS ÀS ORGANIZAÇÕES

FONTE: Adaptado de TUBINO (1999)

Define-se assim, a administração de materiais como:

(...) a administração de recursos materiais engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final. (MARTINS e ALT, 2003, p. 5)

Salientam ainda os autores,

(...) a administração de recursos patrimoniais trata da seqüência de operações que, assim como a administração dos recursos materiais, tem início na identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem, para depois lidar com sua conservação, manutenção ou, quando for o caso, alienação. (MARTINS e ALT, 2003, p. 5)

Atualmente, a administração de recursos materiais e patrimoniais é chamada, também, de planejamento e controle da distribuição e/ou administração da logística ou, simplesmente, logística. Pode-se perceber que o escopo desta ciência é bastante abrangente e envolve recursos vultuosos e muito significativos para as organizações. Assim, a adequada administração de tais recursos é um fator chave para a competitividade organizacional, devendo fazer parte de qualquer estratégia competitiva.

Ocorre que os recursos utilizados pelas organizações (conforme figura 1) são, geralmente, escassos. Assim, os mesmos devem ser administrados de forma que se minimizem desperdícios para que se possam otimizar os resultados.

Resumidamente, pode-se dizer que a administração de materiais é uma função coordenadora, responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais (e de informações correlatas) à disposição das organizações. Uma boa administração dos recursos materiais pode ser muito importante para melhorar os resultados finais de uma organização (seus lucros), uma vez que reduzir custos contribui diretamente para o lucro.

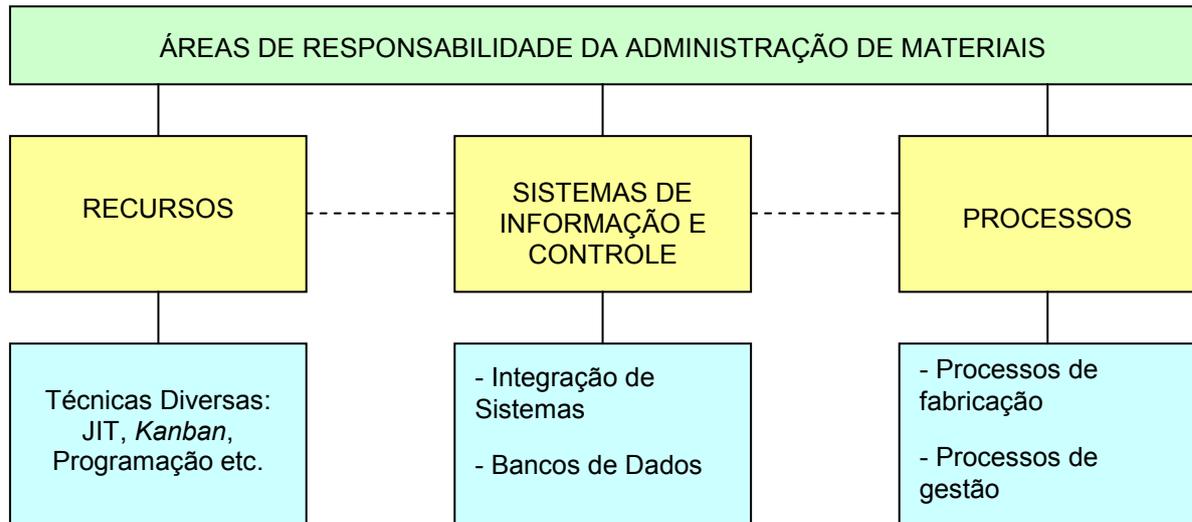
Para maximizar seus resultados (lucros), uma organização necessita pelo menos quatro objetivos principais, segundo Alvarenga e Novaes (2000), os quais são: Prover o melhor serviço ao cliente; Prover os mais baixos custos de produção; Prover o menor investimento em estoques; e, Prover os menores custos de distribuição.

Percebe-se que tais objetivos são conflitantes entre si e uma forma eficiente de resolvê-los é proporcionar uma coordenação estreita das funções de fornecimento, produção e distribuição. Tal coordenação deve ser proporcionada por uma adequada administração de materiais ao longo da cadeia de valor onde a organização está inserida.

Dessa forma, passa-se para a exposição das abordagens da administração de materiais.

2.1.2 Atuação e Funções

A atuação da administração de materiais deve ocorrer sob três abordagens complementares entre si, segundo Alvarenga e Novaes (2000), a administração de recursos, a administração de sistemas de informações e de controle, e, ainda, a gestão de processos, conforme se visualiza na figura 2 a seguir.

FIGURA 2 – ABORDAGENS DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

FONTE: Adaptado de TUBINO (1999)

a) Recursos

A administração de recursos se baseia na utilização de técnicas que procuram integrar a tecnologia de fabricação e otimizar a utilização de todos os recursos à disposição das organizações (humanos, financeiros, equipamentos, instalações, entre outros.). Todas essas diversas técnicas são interligadas, interdependentes e podemos resumi-las da seguinte forma:

- JIT – *Just in Time*

A filosofia/técnica JIT está baseada no princípio de que nada deve acontecer em um sistema até o momento em que seja absolutamente necessário. Assim, na administração de materiais, o JIT implica que os fornecedores devem entregar suprimentos na medida em que sejam necessários ao processo produtivo. (TUBINO, 1999)

Além disso, a filosofia JIT procura eliminar desperdícios, ou seja, tudo aquilo que não agrega valor ao produto/serviço, utilizando-se de baixos níveis de estoques desde o fornecedor até o produto acabado colocado à disposição do cliente final.

Algumas das ferramentas empregadas pela filosofia JIT são: entregas parceladas e diretamente à linha de produção; linhas de produção e células produtivas balanceadas e sem restrições (gargalos); inspeção de qualidade e embalagem nas próprias linhas de fabricação; e, envio direto ao cliente sem passar por estoques de produtos acabados.

- Fornecedores certificados

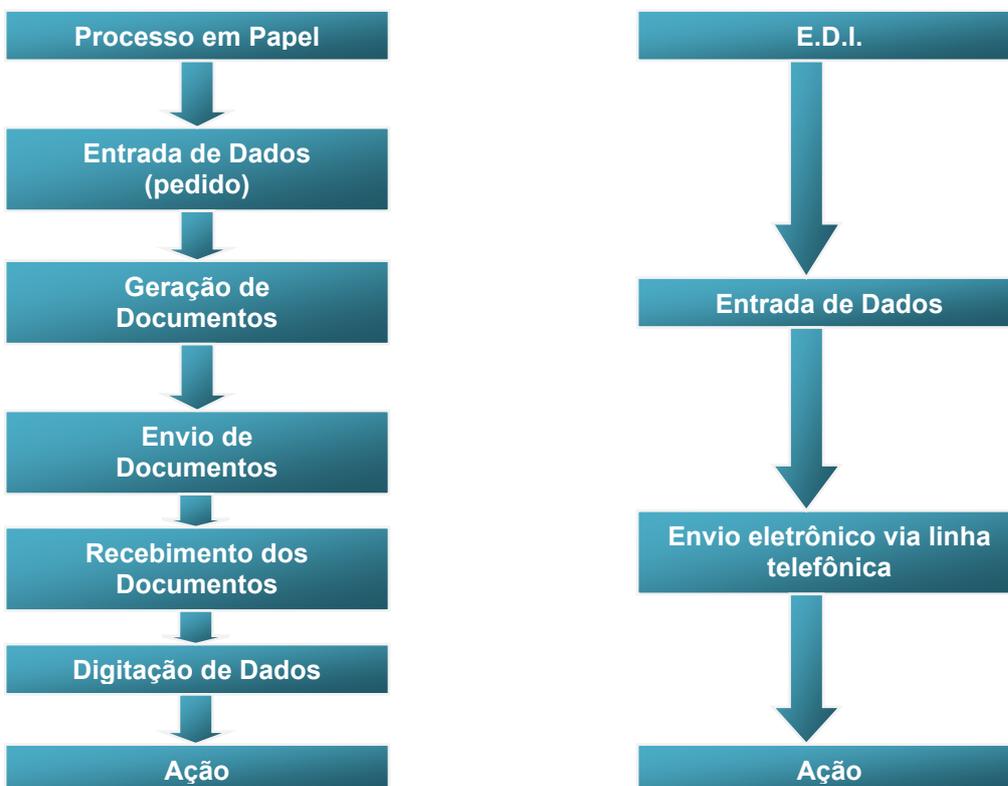
Para certificar um fornecedor é necessário um rigoroso processo de seleção para garantir qualidade, eliminando, com isso, inspeções de recebimento, e garantindo *feedback* e correção de defeitos na fábrica do fornecedor. (ALVARENGA e NOVAES, 2000)

O conceito de fornecedor certificado visa assegurar que o produto final atenda às expectativas dos clientes. Este conceito pode evoluir para parcerias e alianças estratégicas que podem resultar em processos de fabricação conjunta (ver processo de *comakership*) em que ambos trabalham juntos em projetos dos suprimentos e produtos.

- Programação de fornecedores

Esta técnica visa manter uma alimentação contínua do PCP (Programação e Controle da Produção) e do MRP (*Material Requirements Planning*) do fornecedor com as necessidades de entrega, via EDI – *Electronic Data Interchange*, evitando o trânsito desnecessário de papéis, conforme se pode perceber na figura 3, a seguir. (ALVARENGA e NOVAES, 2000)

FIGURA 3 – COMPARATIVO ENTRE PROCESSO EM PAPEL E O EDI



FONTE: Adaptado de ALVARENGA E NOVAES (2000)

- ECR – *Efficient Consumer Response*

O ECR, ou Resposta Eficiente ao Consumidor, é uma estratégia que tem sido largamente empregada no setor varejista (sobretudo supermercadista). Trata-se de ferramenta apoiada por *softwares* em que varejistas e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor agregado ao consumidor, através de disponibilidade constante do produto, e minimização de custos, através de reposição contínua em lotes menores. (ALVARENGA e NOVAES, 2000)

As principais vantagens do ECR são: aumento das opções de produtos, redução de itens em falta, diminuição dos custos de estoques e maior conhecimento dos clientes da empresa.

- *Kanban*

O sistema *Kanban* (cartão, em português) é o método de operação do sistema Toyota de produção e foi criado a partir de estudos dos supermercados americanos no final da década de 40, pois num supermercado o cliente pode comprar aquilo que necessita, no momento e nas quantidades necessárias (TUBINO, 1999).

Assim, o sistema *Kanban* é um dos pilares da filosofia/técnica JIT, caracterizando-se por “puxar” os lotes de materiais dentro do processo produtivo, ao contrário dos processos tradicionais que “empurram” materiais ao longo do processo. Esse sistema fundamenta-se em medidas de trabalho adequadas, seqüências corretas (o processo subsequente retira do processo precedente apenas o que é necessário, nas quantidades e momento necessários), engenharia de métodos e leiaute, gerenciamento de capacidades, monitoramento constante (buscando eliminar defeitos no local em que eles acontecem) e controle de programas.

O sistema *Kanban* funciona com base em sinalizadores para ativar a produção e movimentação dos materiais ao longo do processo produtivo. Normalmente, esses sinalizadores são confeccionados em cartões e painéis porta-*Kanbans*, porém cada organização pode definir sua própria forma de sinalizar necessidades de produção/movimentação de materiais. Conforme a função exercida, os cartões *Kanban* podem ser classificados em dois grupos: *Kanbans* de produção e *Kanbans* de movimentação. Por sua vez, os *Kanbans* de movimentação podem subdividir-se em *Kanbans* de movimentação interna ou *Kanbans* de

fornecedor. Os *Kanbans* de movimentação são também chamados de *Kanban* de requisição.

- Outras técnicas utilizadas na administração de recursos

Conforme será observado ao longo do presente material, existem ainda várias outras técnicas que são importantes e amplamente utilizadas na adequada administração dos recursos materiais, entre as quais: 1) o Controle Estatístico de Processo – CEP, que visa garantir a qualidade em tempo real; 2) Simulações; 3) Configuração de Fluxos; 4) Agrupamento de processos, apoiada por sistemas CIM (*Computer Integrated Manufacturing*); etc. (ALVARENGA e NOVAES, 2000)

b) Sistemas de Informações e de Controle

Os sistemas de informações e de controle são de importância fundamental para a administração de materiais, uma vez que envolvem as operações de manufatura, definições de produtos e processos e integração de sistemas tecnológicos. A administração de materiais é responsável por previsões de demanda, ordens, compras, controle de produtividade, controle de inventários e *feedback*. Para tanto, utiliza-se de sistemas de informações e de controle especializados na área, que exigem recursos especiais, como operação em tempo real, suportes para processos decisórios no local e orientação e administração de bancos de dados. (GONÇALVES, 2004)

Uma adequada utilização de sistemas de informação e de controle conduz a melhoria de produtividade, maior rigidez no controle dos ativos que mais impactam nos resultados, maior flexibilidade no chão de fábrica, maior *empowerment* – atribuição de maior responsabilidade e poder decisório aos empregados – aos empregados, entre outras vantagens importantes.

c) Processos

O quadro atual permeado por rápidas mudanças tecnológicas, tem levado à necessidade de contínuas atualizações dos processos de fabricação e de gestão. Surge a necessidade da existência de sistema de coleta, organização e disseminação da informação tecnológica para que exista um processo de administração estratégica da atualização tecnológica das organizações.

A presença constante dos responsáveis pela Administração de Materiais no chamado “chão de fábrica” levará à agilização das mudanças, à melhoria contínua,

democratização das informações e, por conseqüência, do conhecimento, levando a melhorias do ambiente de trabalho na fábrica. (TUBINO, 1999)

O suporte dado às decisões de melhorias de métodos e processos, *layout*, interface com projetos, aplicação de novas técnicas e conceitos de gerenciamento, identificação e remoção de gargalos, avaliação do desempenho de fornecedores, agilização dos fluxos na cadeia logística, será a verdadeira reengenharia, função básica dos modernos administradores.

Mediante as explanações acima é possível delinear os objetivos da Administração de Materiais, os quatro objetivos básicos da administração de materiais: prover o melhor serviço ao cliente; prover os mais baixos custos de produção; prover o menor investimento em estoques; e, prover os menores custos de distribuição.

Porém, dentre os objetivos relacionados acima, pode-se dizer que os objetivos principais da administração de materiais podem ser sintetizados da seguinte forma: Maximizar a utilização dos recursos da organização; Fornecer o nível de serviços esperado/desejado pelo cliente. (MARTINS e ALT, 2003)

Ocorre que maximizar a utilização dos recursos da organização implica em prover os mais baixos custos de produção e o menor investimento em estoques além dos menores custos de distribuição, pois a maximização de recursos implica sempre na minimização de custos.

A partir do embasamento acima, percebe-se que a área de materiais deve possuir autonomia, sobretudo numa visão de logística industrial integrada, em que essa área é responsável por agregar valor aos produtos através da criação de utilidade de tempo (o produto na hora certa) e de lugar (o produto no lugar certo).

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos tem suas raízes na Organização e Métodos (O&M), visando o estudo e a racionalização de certos componentes dos processos das organizações. Esses estudos na área de processos surgem com maior ênfase em meados do século XX, em conjunto com as teorias da administração, iniciando-se com Taylor e sua revolução industrial, pela exposição da teoria mecanicista de organizar os processos conforme os seus tempos e movimentos envolvidos, denominada teoria de administração científica. (CRUZ, 2005)

Por volta da década de 1990 a organização voltada para a área de processos é vislumbrada como alternativa mais adequada na busca da promoção de maior efetividade empresarial. O seu fundamento baseia-se na eliminação de barreiras dentro da empresa, possibilitando o vislumbre da organização como um todo e a inter-relação entre os diferentes agentes da cadeia de valor, tais como o cliente, os fornecedores, os executores do processo.

As premissas dessa teoria focalizam o processo como forma típica de realização do trabalho, tornando-se conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma organização busca produzir e entregar seus produtos e/ou serviços aos clientes finais. E, no decorrer da análise dos processos, percebeu-se que vários destes são repetitivos e envolvem na sua totalidade a maioria das pessoas que atuam na empresa. Fato este que acaba por onerar e tornar moroso o trabalho na empresa. (GONÇALVES, 2000)

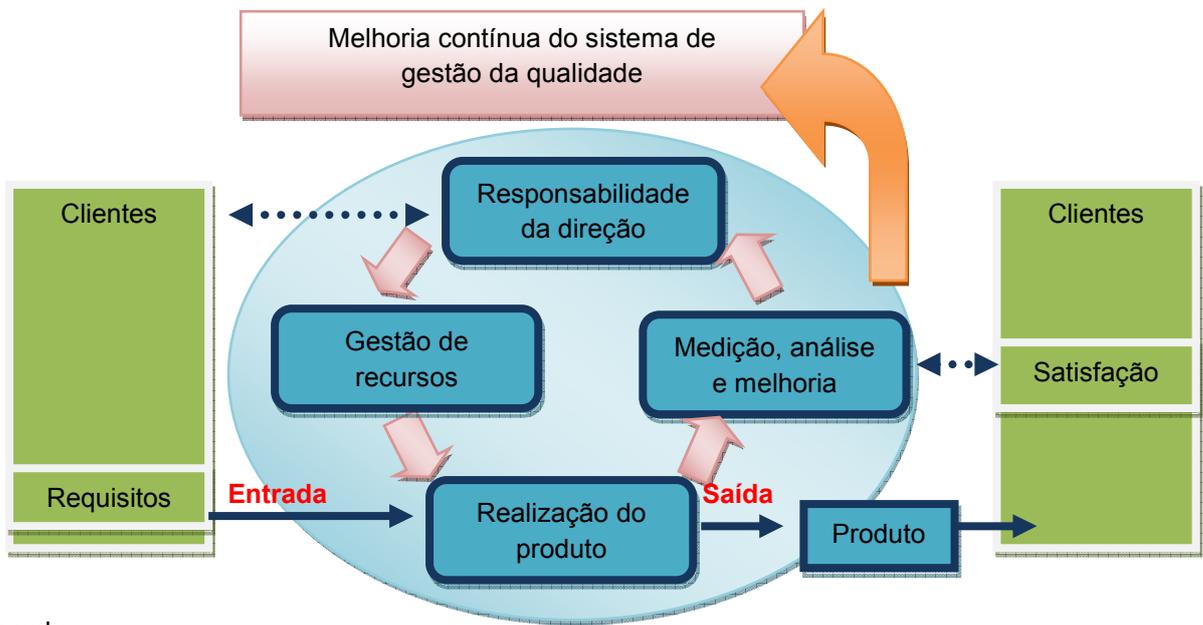
A análise dos processos nas empresas envolve diversos fatores:

(...) identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo. A idéia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa idéia, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado dependem do tipo de análise que se pretende fazer. (GONÇALVES, 2000, p. 10)

De acordo com Braga e Monteiro (2005, p. 177) encontra-se em voga como modelo de gestão organizacional, a gestão por processos focando as competências da empresa. O gerenciamento de processos significa “identificar e mapear as entradas e saídas e os recursos informacionais necessários para o desempenho” organizacional.

Para a implementação do sistema de gestão da qualidade, que está em processo de implantação no setor de compras da Prefeitura de Colombo, segundo a ISO 9001:2000, busca-se a análise das ligações dos processos sendo que os clientes possuem papel significativo na definição dos requisitos com entradas. Portanto, a avaliação do grau de satisfação dos clientes deve levar em consideração “informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos do cliente.” Modelo este demonstrado na figura 4 a seguir.

FIGURA 4 – MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM PROCESSO



Legenda:

- ➔ Atividades que agregam valor
- ⋯➔ Fluxo de Informação

FONTE: Adaptado de ISO 9001 (ABNT, 2000, p. 2)

A figura acima não demonstra os processos em um nível detalhado, contudo, ilustra a importância da análise de processos para a eficiência da empresa. Afinal, salienta a ISO 9001:2000 ser fundamental o reconhecimento dos clientes desses processos, os requisitos e as atividades que adicionam valor na busca do atendimento desses requisitos. Dessa forma busca-se assegurar o melhor desempenho possível do sistema de processos mediante a mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

A ISO 9001 versão 2008 não altera a abordagem por processos e os princípios de gestão, adicionando apenas, maior consistência com os conceitos de gestão ambiental da ISO 14000.

A partir do entendimento que as empresas buscam a gestão por processos a fim de obter eficiência e eficácia, a seguir são expostos conceitos que delineiam essas metas empresariais.

2.2.1 Eficiência e Eficácia na Organização

A organização quando eficiente e eficaz possui um bom desempenho, tornando-se assim, bem sucedida no mercado. Sendo a eficiência e a eficácia premissas para a sobrevivência da empresa no mercado é fundamental que se busque a maximização das mesmas. Antes, contudo, faz-se necessário o entendimento conceitual desses fatores.

A busca por eficiência, no início do século XX, enquanto teoria organizacional, mostrou-se insuficiente para traçar o sucesso de uma organização. Uma organização ao centrar-se, exclusivamente, na eficiência pode estar a comprometer o seu futuro a longo-prazo. Daí que, a determinada altura, os autores começam, também, a preocupar-se com a questão da eficácia organizacional, embora não descurando o problema da eficiência. De acordo com Bilhim (2000, p. 394) estes termos podem ser conceituados da seguinte forma:

Eficiência – Grau de racionalização do uso dos meios de uma organização. Uma organização é quanto mais eficiente, quanto menos recursos tem de despender para a obtenção de determinados resultados.
Eficácia – Grau de concretização dos resultados face aos objetivos predefinidos. Uma organização é quanto mais eficaz, quanto mais é capaz de atingir os resultados, de acordo com os objetivos predefinidos.

Para Drucker, citado por Oliveira (2002), esclarece a distinção entre ambos os conceitos indicando que “A eficiência significa fazer melhor todas as coisas que se tem para fazer e a eficácia envolve em fazer bem as coisas certas.”
Exemplificando:

A eficiência é o resultado da aplicação da ação para se produzir efeitos em todos os ramos da atividade humana: atividades estas que abrangem só a 90% do que se tem para fazer, e produz de 10 a 20% de resultados. Além desse aspecto, por mais eficientes que sejam, as atividades não-eficazes, só produzem custos.
A eficácia se dirige aos 10 a 15% das atividades que produzem 80 a 90% dos resultados. É mensurada por uma relação entre resultados realmente alcançados na organização, conferidos os objetivos e metas estabelecidas para a utilização de recursos da organização (financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e Informática).(p. 46)

Simplificando a exposição conceitual pode-se dizer que enquanto a eficácia se preocupa com o “ter as coisas feitas”, a eficiência preocupa-se com a “forma como elas são feitas”. (BILHIM, 2000, p. 394)

Compreende-se por eficácia então, a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são materializadas, ou seja, é determinada por uma

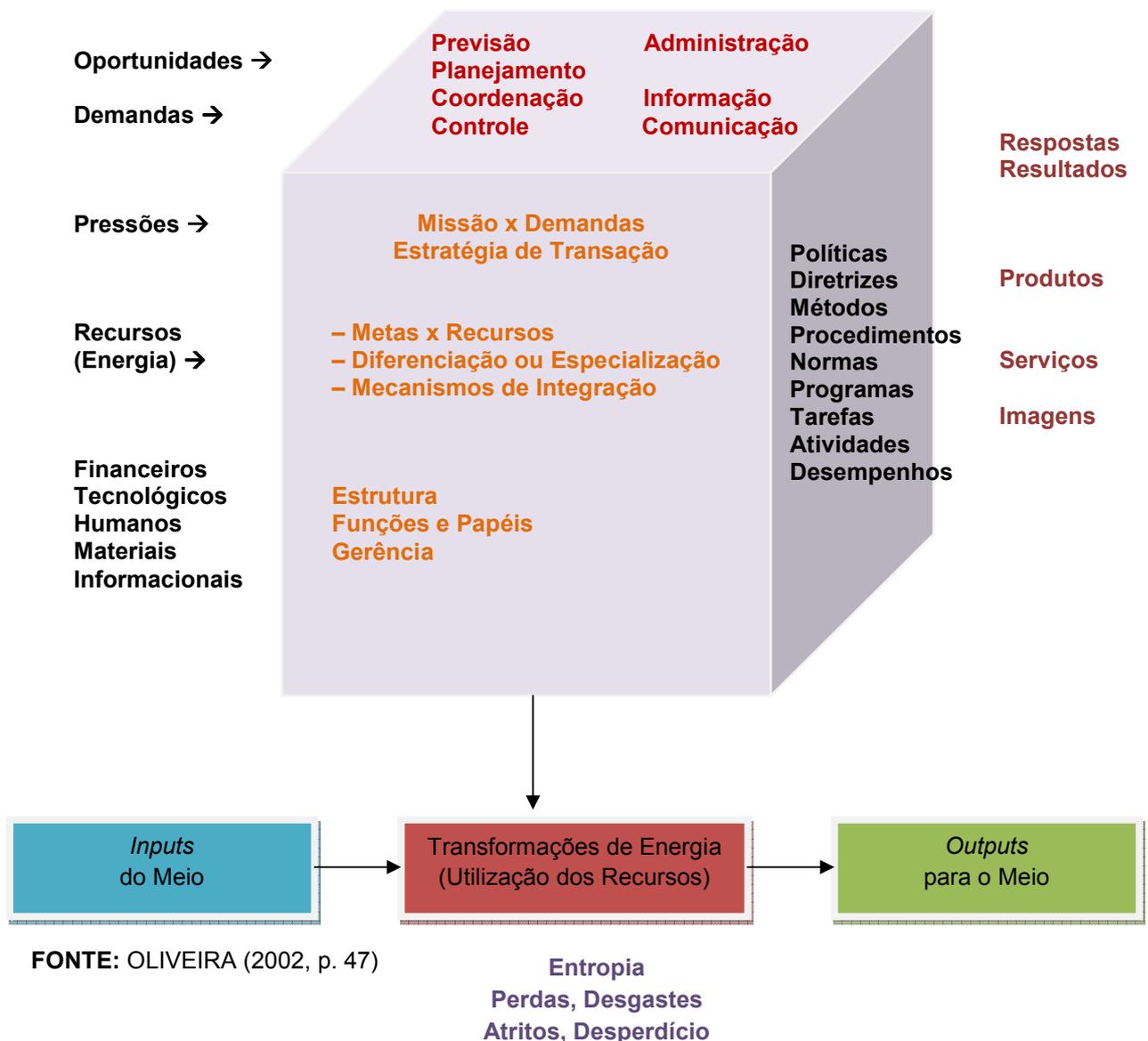
longa duração, é o controle do meio ambiente tendo como componentes (OLIVEIRA, 2002):

a) quociente de *out put* de energia: a produção sobre o *in put* de energia (o custo). Por energia compreende-se eletricidade, vapor, entre outras formas, como dinheiro, mão-de-obra, suprimentos, materiais e informação; e

b) vantagens obtidas por meio de transações com o ambiente externo: lucro, parcela de mercado, crescimento, retorno de investimentos, rentabilidade – produzindo aumento do poder de sobrevivência e controle sobre o meio ambiente.

A seguir é demonstrado um fluxograma de vários elementos que agem sobre uma organização com a estrutura burocrática. A estrutura burocrática utilizada neste caso exemplifica o aspecto formal, o qual é alvo da reengenharia buscando a melhoria de desempenhos nos processos, conforme se observa na figura 5 a seguir.

FIGURA 5 – ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM A ESTRUTURA BUROCRÁTICA



FONTE: OLIVEIRA (2002, p. 47)

A figura acima demonstra as interligações entre os diversos fatores que impactam na instauração de eficiência em uma estrutura burocrática.

Entretanto, Oliveira (2002), explica que no aspecto sociológico e de política hierárquica das várias tipologias organizacionais, uma estrita autoridade hierárquica, tal como proeminente nas estruturas burocráticas, não corresponde a uma alta eficiência, principalmente diante dos novos paradigmas. Fato este que pode ocasionar degeneração no *quantum* de eficiência da empresa.

2.2.1.1 Entendendo a Teoria da Burocracia

Segundo Chiavenato (1999), a Teoria da Burocracia, fruto da tradução de alguns dos livros de Weber para a língua inglesa, desenvolveu-se na administração por volta dos anos 40, nos Estados Unidos.

Em função principalmente das contradições das teorias Clássica e das Relações Humanas; da necessidade de um modelo de organização racional, capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, inclusive o comportamento humano e aplicável não exclusivamente à linha de produção; da necessidade de modelos organizacionais para empresas maiores e mais complexas, culminando com o ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, culminando com a Teoria da Burocracia na Administração.

Conforme Chiavenato (1999, p. 51), Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia, segundo a qual o homem pode ser pago para agir e se comportar de maneira preestabelecida que deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e em hipótese alguma permitindo que as emoções interfiram no seu desempenho, para ele a Burocracia pode ser descrita como: “uma forma de organização humana, baseada na racionalidade, ou seja na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, garantindo a máxima eficiência possível”.

Para estabelecer este conceito, Max Weber, definiu inicialmente os tipos de sociedade como sendo:

Sociedade Tradicional, com características patriarcais como a família; Sociedade Carismática, com a predominância de características místicas e arbitrarias, como nos partidos políticos; e, Sociedade legal, racional ou burocrática, na qual predominam normas impessoais e a racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas. (CHIAVENATO, 1999, p. 32)

A cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade, a qual representa a probabilidade de que um comando ou ordem seja cumprido. Weber estabelece uma tipologia de autoridade, fundamentando-se não nos tipos de poder empregados, mas nas fontes e tipos de legitimidade aplicados. Desta forma, a dominação requer um aparato administrativo, especialmente quando exercida sobre um grande número de pessoas para dar cumprimento às ordens ao mesmo tempo em que interliga governantes e governados.

Neste contexto, a autoridade representa o poder institucionalizado e oficializado implicando em potencial para exercer influência sobre as pessoas o que, para Max Weber, refere-se à probabilidade de impor a própria vontade, contra qualquer forma de resistência, sendo, portanto arbitrário. A autoridade proporciona poder, mas a recíproca não é verdadeira, o poder precisa ser legitimado ou seja um certo numero de pessoas conferem o poder a alguém. Se a autoridade proporciona poder, o poder conduz à dominação e isto quer dizer que a vontade do dominador influencia a conduta dos subordinados.

Weber conforme Chiavenato (1999, p. 33) define uma tipologia de poder, baseado na legitimidade aplicada:

(...) a autoridade tradicional, na qual os subordinados aceitam as ordens pois sempre foi assim; a autoridade carismática onde os subordinados aceitam as ordens, devido à influência da personalidade e da liderança do superior; e, a autoridade legal, racional ou burocrática estabelecida quando os subordinados aceitam as ordens pois concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais derivam o comando.

A legitimidade do poder racional e legal baseia-se em normas legais racionalmente definidas e para que haja efetividade esta autoridade legal pressupõe que (CHIAVENATO, 1999):

- a) toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários, valores racionais, ou ambos e pretende obediência;
- b) todo direito consiste, essencialmente, num sistema integrado de normas abstratas e a administração da lei consiste na aplicação das normas a um caso específico;
- c) a pessoa que representa a autoridade ocupa um cargo, impessoal;
- d) a pessoa que obedece a autoridade o faz apenas na qualidade de “membro” da associação, o que é obedecida é a lei;
- e) os membros da associação não devem obediência ao indivíduo, mas a

ordem impessoal, dentro dos limites da autoridade.

Desta forma, a autoridade racional legal, apresenta as seguintes características:

(...) a organização contínua de cargos delimitados por normas; área específica de competências, definindo-se uma esfera de obrigações no desempenho das funções; a atribuição da autoridade necessária; a definição clara dos instrumentos para coerção e limitação do seu uso, constituindo uma unidade organizada denominada *órgão administrativo*; obediência ao princípio da hierarquia na qual o cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior; aplicação racional de regras técnicas (associadas à eficiência) ou normas (na visão de Parsons regras que norteiam a conduta), o que prescinde de especialização e qualificação para membro do quadro administrativo; a separação completa entre a propriedade dos meios de produção e a administração; há também completa ausência de apreciação do cargo pelo seu ocupante, com o objetivo de garantir o caráter puramente objetivo e independente da conduta no cargo, de modo a ser orientado pelas normas pertinentes; Atos administrativos, decisões, normas, são formulados e registrados em documentos mesmo nos casos em que a discussão oral é a regra ou mesmo prescrita; a autoridade legal pode ser exercida dentro de uma ampla variedade de formas. (CHIAVENATO, 1999, p. 41)

Segundo Weber, citado por Chiavenato (1999), o tipo de quadro administrativo racional legal é suscetível de aplicação a todas as espécies de situações e contextos, sendo o mais importante mecanismo para a administração de assuntos quotidianos. Ainda segundo Weber, o tipo mais puro da autoridade legal é aquele no qual há uma autoridade suprema que emprega um quadro administrativo burocrático nomeado conforme os seguintes critérios:

- a) são individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais;
- b) estão organizados numa hierarquia de cargos, claramente definida;
- c) cada cargo possui uma esfera de competência, claramente definida, no sentido legal;
- d) o cargo é preenchido mediante uma livre relação contratual, garantindo o princípio da livre seleção;
- e) os candidatos são selecionados com base na qualificação, dada como certa por diplomas e exames de instrução técnica e, nomeados;
- f) a remuneração ocorre com salários fixos, escalonada de acordo com o nível hierárquico, com a responsabilidade do cargo e as exigências de *status* social do ocupante;
- g) o cargo é considerado como a única ou, pelo menos, a principal ocupação do funcionário;

- h) o cargo estabelece os fundamentos de uma carreira, a partir de um sistema de promoção baseado na Antigüidade, no merecimento ou em ambos;
- i) o funcionário trabalha inteiramente desligado da propriedade dos meios de administração e não se apropria do cargo;
- j) está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo.

2.2.2 Administrador ou Gestor Público?

Segundo Osório (2005), as palavras administrador e gestor são sujeitos conceitualmente distintos. “Gerir é algo mais do que administrar, implicando mudanças de paradigmas conceituais, teóricos e pragmáticos.” Nesse sentido, o autor alerta para o surgimento dos gestores públicos, os quais trazem consigo uma nova mentalidade administrativa, com foco em resultados, responsabilidade, flexibilidade institucional, inserindo novos padrões gerenciais dentro do setor público.

O desafio dessa nova gestão encontra-se em como otimizar os recursos materiais, ou ainda, em como transformar uma administração formal e burocrática em um entidade competitiva no mercado, buscando a maximização de resultados.

Os motivos para essa transformação deve-se à própria evolução dos instrumentos antes pertinentes apenas à administração privada, com metas específicas para alcançar eficácia e eficiência nos processos, os quais proliferaram nos meios públicos, até mesmo oriundo de parcerias entre as esferas públicas e privadas. Nesse novo cenário a figura do gestor possui maior liberdade, preocupando-se mais com resultados e nem sempre contratado como funcionário público. Para Osório (2005, p. 7) a questão da legalidade “é uma condição necessária, porém insuficiente para a boa gestão.”

Outro detalhe importante que está impulsionando a reestruturação da gestão pública é o fato de a qualidade do setor público estar sendo cobrada pela sociedade. Em plena Era da Informação é impossível que não se forme opiniões ou senso crítico frente a problemática do serviço público ao ser comparado com o serviço privado. Entretanto, a pressão da sociedade por si só não é suficiente, faz-se necessário “construir, como substrato, uma máquina administrativa estável, aparelhada, qualificada, técnica.” (OSÓRIO, 2005, p. 14)

3 METODOLOGIA

Com base nas proposições de Vergara (1998), esta pesquisa é classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. No que tange aos fins, a pesquisa é considerada exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória porque não há registros de conhecimentos sobre a estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. Apesar das freqüentes pesquisas quanto à postura da Administração Pública, não há abordagem quanto à atualização da estrutura organizacional frente as novas tendências administrativas do mercado. Considera-se descritiva, à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve de forma sucinta as modernas teorias sobre a estrutura organizacional, referentes ao novo paradigma informacional.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é, a coleta e análise de dados para subsidiar teoricamente, este trabalho, foi feita através de livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e periódicos.

Conforme evidencia Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, isto é, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer nos estudos. Isto posto, pode-se formular as seguintes questões básicas de pesquisa:

- Qual o fluxo de compras hoje praticado pela gestão pública da Prefeitura Municipal de Colombo?
- A arquitetura organizacional atual da Prefeitura Municipal de Colombo comporta modificações para a implantação da gestão por processos a fim de maximizar o processo de compras buscando a eficiência e eficácia?

A presente pesquisa buscou respostas para essas questões e os resultados obtidos, podem contribuir para o diagnóstico da atual estrutura organizacional, do fluxo de compras e a sua capacidade de flexibilidade.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Prefeitura Municipal de Colombo possui sua fundação atrelada a da própria cidade de Colombo, a qual foi dado poder político e administrativo em 30 de dezembro de 1943, pelo Decreto Estadual n.º 199.

Contudo, a povoação da cidade ocorre a partir de 1877 mediante o processo imigração de italianos. No final do século XIX surgem imigrantes poloneses. Com a instauração como Município em 1890. Com o passar dos tempos a cidade é incorporada a gestão de Curitiba e somente adquirindo sua independência administrativa em 1943.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O diagnóstico inicial apresenta uma grande departamentalização na Prefeitura Municipal de Colombo, a qual será descrita teoricamente a seguir.

4.2.1 Departamentalização

Tendo como premissa que as empresas são formadas pelo conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar certos objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; subentende-se que conforme crescem, passam por uma complexa divisão de trabalho, que constitui a sua diferenciação interna. Essa diferenciação envolve uma especialização vertical — a hierarquia de autoridade — e uma especialização horizontal — a departamentalização. (CHIAVENATO, 2007)

Quanto maior a especialização vertical, tanto mais níveis hierárquicos de autoridade para assegurar o comando e o controle, o que envolve cargos como diretores, gerentes, chefes, supervisores, em cada um deles ou em órgãos, como diretorias, divisões, departamentos, seções etc. Em geral, os níveis organizacionais podem ser divididos em nível institucional (os diretores do negócio), nível intermediário (os executivos principais, como gerentes) e nível operacional (os chefes, funcionários e operários). Quanto maior a especialização horizontal, tanto mais departamentos, cada qual especializado em uma determinada área funcional de atividade, como finanças, produção, marketing, pessoal etc. Para representar essas duas

formas de especialização, utiliza-se geralmente um organograma, que nada mais é que um conjunto de blocos que indicam cargos ou órgãos e seus respectivos níveis e subordinados. (CHIAVENATO, 2007, p. 36-37)

Situação esta demonstrada figurativamente no quadro a seguir.

QUADRO 1 – CONSTITUIÇÃO TÍPICA DE UMA EMPRESA

Áreas de atividade (Departamentalização)						
		Produção	Finanças	Marketing	Recursos Humanos	Outras áreas
(Hierarquia) Níveis de autoridade	Diretoria	NÍVEL INSTITUCIONAL				
	Departamento	NÍVEL INTERMEDIÁRIO				
	Divisão					
	Seção					
	Tarefas e Operações	NÍVEL OPERACIONAL				

FONTE: CHIAVENATO (2007, p. 36)

Seguindo o raciocínio do autor, percebe-se a partir da análise vertical que quanto mais complexa e maior a empresa, tanto maior será o número de níveis hierárquicos que ela necessita para funcionar adequadamente, contudo, esse número elevado de níveis hierárquicos acaba por provocar a morosidade e o peso da organização, transformando as suas comunicações internas mais complexas e demoradas. Os níveis institucional e administrativo se incumbem do planejamento, organização e direção das operações, enquanto que, o nível operacional se ocupa com a execução das tarefas.

Observando o ponto de vista horizontal, as empresas em geral, desdobram-se em diferentes áreas de atividades, denominadas de departamentalização ou divisionalização. Quanto mais a empresa for diferenciada, igualmente será maior a necessidade de coordenação. A diferenciação interna provoca a necessidade de meios de integração a fim de manter a integridade e não perder o foco de suas metas. Portanto, quanto maior a diferenciação, muito mais mecanismos de integração deverão ser criados para que a empresa seja coordenada e integrada. Nesse sentido, a hierarquia promoveria a integração na empresa, onde cada chefia se integraria com os seus subordinados e pelo nível superior.

No caso de ocorrer a especialização horizontal em consequência, teremos a especialização vertical mediante resultado de uma reação em cadeia. E é este fato que alerta Chiavenato (2007), ou seja, o “perigo das grandes empresas”.

A departamentalização enfatiza a especialização de cada órgão ou cargo, mas dificulta enormemente a coordenação entre eles. Melhora o desempenho intradepartamental, mas acarreta dificuldades no entrosamento interdepartamental, até o ponto em que cada órgão passa a perseguir os seus próprios objetivos específicos, colocando os objetivos globais em segundo plano, o que impõe custos adicionais à operação. Mas a hierarquia alongada também impõe pesados custos adicionais (gerentes e chefes) para tocar o negócio e provoca a lentidão característica das grandes organizações. Além disso, cada nível hierárquico adicional reduz pela metade as possibilidades de comunicação rápida e eficiente e acrescenta ruídos e distorções no sistema. (p. 38)

O autor alerta para o fato de que as empresas procuram enfatizar a satisfação dos clientes, mediante diferenciais como preços, qualidade e atendimento, concentrando-se em ser melhores em alguns aspectos que podem ser maximizados, e em consequência, encontram a excelência. O foco deve apontar para as necessidades do cliente.

Partindo-se dessas premissas iniciais sobre a departamentalização e a hierarquia, visando demonstrar a importância do organograma para diagnóstico e identificação dos pontos fortes e fracos da empresa enquanto eficiente no atendimento de seus clientes.

4.2.2 Situação Atual da Prefeitura Municipal de Colombo

Na Prefeitura Municipal de Colombo percebe-se departamentalização elevada, onde os departamentos estão subordinados aos órgãos, os quais são regimentados pelo Plano de Gestão da administração pública, o qual é plurianual com prazo de vigência para 5 anos, estando atrelado aos resultados eleitorais para prefeito.

Atualmente a Prefeitura Municipal de Colombo não dispõe de local exclusivo para armazenamento dos processos de um modo geral. A maioria fica direto no protocolo geral do município, mas existem os processos específicos de cada Secretaria que são armazenados no próprio setor em locais inadequados e pequenos.

A seguir, no quadro 2, é demonstrada a hierarquia do departamento de

compras.

QUADRO 2 – HIERARQUIZAÇÃO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

GABINETE DO PREFEITO
SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
II Departamento de Compras
a Divisão de Materiais
1 Seção de Almoxarifado
2 Seção de Empenho
b Divisão de Licitação
1 Seção de Processos Licitatórios
2 Seção de Recursos e Fiscalização
c Divisão de Registro de Preços
d Divisão de Pesquisa e Orçamentos
e Divisão de Contratos e Convênios
1 Seção de Processamento de Comunicação

FONTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO (2011)

O foco do trabalho é exclusivamente a guarda dos processos de compra da prefeitura, que não fogem à regra. Estes também são armazenados no próprio setor de compras/licitações e com o acúmulo tem-se que procurar locais disponíveis para armazenamento, utilizando-se na maioria das vezes de jeitinhos, por exemplo:

- em corredores que são pouco utilizados;
- fazendo-se divisórias em salas diminuindo o espaço de trabalho;
- pedindo espaço em outros setores que não o de compras;
- o próprio setor de protocolo geral que já está saturado de caixas de processos;
- também no prédio do departamento de patrimônio que fica distante aproximadamente cinco quilômetros da prefeitura.

Fatos apresentados nas figuras 6, 7 e 8 a seguir:

FIGURA 6 – FOTO DE COMO SÃO ARMAZENADOS OS PROCESSOS



FONTE: Foto retirada pelo autor (2011)

FIGURA 7 – SALA SEM ESTRUTURA PARA ARMAZENAR OS PROCESSOS



FONTE: Foto retirada pelo autor (2011)

FIGURA 8 – PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DAS PASTAS DE PROCESSOS

FONTE: Foto retirada pelo autor (2011)

As fotos anteriores demonstram uma sala em que alguns documentos estavam armazenados, mas que não representam o todo, pois existe também um barracão alugado para armazenar produtos da secretaria de educação do município em que foram adaptadas salas com prateleiras e armazenados alguns documentos lá. O estado de organização no local é precário, com caixas empilhadas, arrebitadas, documentos espalhados e sem higiene ocasionando proliferação de insetos. Nesse local existem processos de compras até o ano 2000, dentre outros documentos de outros setores no local que é totalmente insalubre.

A produção de processos no departamento de compras é grande, pois existem vários tipos de procedimentos de aquisição de materiais/produtos ou serviços vejamos apenas as quantidades das três últimas gestões, ou seja, 2001 a 2004, 2005 a 2008 e 2009 a 2012, aproximadamente 10 anos.

Segue um quadro com as quantidades de processos produzidas nesses anos no setor de licitações, onde cada procedimento gera um processo de compra.

QUADRO 3 – QUANTIDADE DE PROCEDIMENTOS EFETUADOS POR ANO

	CONV	TP	CONCOR	PRG	LEILÃO	CCRS	CHAM	TOTAL
1995	230							230
1996	214	12						226
1997	144	15	2					161
1998	143	12						155
1999	116	14	1					131
2000	115	12	3					130
2001	134	28						162
2002	167	22						189
2003	187	16	9					212
2004	158	29	11					198
2005	161	8	3	45				217
2006	116	18	6	55				195
2007	111	8	7	114		1		241
2008	92	7	7	119		1		226
2009	83	9	6	109		2		209
2010	24	16	13	160		1	4	218
2011	8	8	2	67	1		3	89
2012								0
2013								0
2014								0
2015								0
2016								0
TOTAIS	2203	234	70	669	1	5	7	3189

Legendas: CONV = convite, TP = tomada de preço, CONCOR = concorrência pública, PRG = pregão (presencial e eletrônico), CCRS = concurso de projetos, CHAM = chamamento público

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

No quadro acima a quantidade para 2011 refere-se até o mês de junho. Existem também os procedimentos de compra por dispensa de licitação e por inexigibilidade de licitação que de 2001 até o momento totalizam aproximadamente 600 a 800 processos.

A seguir são demonstradas as etapas de um processo de compra, onde ao final, é gerado o procedimento específico para a aquisição pretendida, através das modalidades de compra existentes, demonstrando o nascimento de um processo de compra, o qual deverá ser arquivado posteriormente.

1 – Inicialmente surge a necessidade de aquisição ou contratação de serviços por determinado setor.

2 – Procede-se o detalhamento da compra (bem ou serviço), com a descrição mais detalhada possível do produto ou serviço.

3 – O setor requisitante verifica se existe procedimento de compra de mesmo objeto, já efetuado através de registro de preço. Caso haja, utiliza-se o feito

anteriormente.

4 – Caso haja necessidade de novo procedimento de compra, abre-se um processo no protocolo geral com as devidas solicitações, memorando, autorizações e demais documentos pertinentes a fase inicial do processo.

5 – Elabora-se pesquisa mercadológica com a tomada de no mínimo três orçamentos validos.

6 – Monta-se um projeto básico contendo todos os detalhes da aquisição como descrição detalhada do produto ou serviço, forma de aquisição, forma de pagamento, prazo de execução e vigência do contrato, dentre outros pertinentes a compra.

7 – Solicita-se da Secretaria da Fazenda Municipal a indicação de dotação orçamentária e a existência de recursos financeiros para suprir o pagamento da aquisição.

8 – Encaminha-se ao setor de compras para indicação da modalidade de compra a ser utilizada na aquisição.

9 – Escolhe-se o fornecedor adequado e habilitado a fornecer o produto ou serviço, através de procedimento licitatório dispensa ou inexigibilidade de licitação e homologa-se a compra.

10 – Emite-se a ordem de compra e/ou serviço e inicia a execução do contrato.

11 – Ao final da Execução, arquiva-se o procedimento.

Como visto, existem inúmeras tarefas a serem executadas antes do armazenamento final do processo de compra, as quais envolvem o departamento de compras e vários departamentos, incluindo chefias, para justificar e liberar o pedido.

Para se ter uma noção da quantidade de processos, salienta-se que o tipo de aquisição é o fator diferenciador do tamanho do processo. Existem processos com volume pequeno, até 300 folhas sendo 80% do total, 15% são processos com que variam entre 500 e 800 folhas e 5% acima de 800 folhas. Apenas os processos de aquisição por dispensa ou inexigibilidade de licitação é que são relativamente pequenos, a grande maioria não passa de 60 folhas. Com isso percebe-se que a produção de processos é grande.

5 PROPOSTA

Neste capítulo são apresentadas propostas visando a organização do departamento de compras, conforme dados coletados e apresentados no capítulo anterior.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A partir do diagnóstico apresentado sugere-se:

1. Implantação da ISO9001 em todos os departamentos, o que se encontra hoje limitado ao departamento de Compras.
2. Treinamento sobre os 5 Sensos visando conscientização dos funcionários quanto a necessidade de um ambiente “*clean*” promovendo maior qualidade no trabalho.
3. Abertura de processo licitatório visando contratação de empresa logística para fornecimento de local e digitalização de documentos.
4. Análise e discussão sobre o prazo de guarda de documentos de licitação, visando descarte dos papéis pós-digitalização.

5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

5.2.1 Implantação de ISO9001

Buscando melhoria organizacional e transparência de gestão o desenvolvimento e implementação de processos e procedimentos baseados na norma ISO9001, iniciada no departamento de Compras da Secretaria da Administração e expandida aos demais departamentos.

Tendo como objetivos principais:

a) Ter um Sistema de Gestão de Qualidade propiciando à administração departamental um ordenamento e controle de suas atividades, de forma melhorar seu desempenho interno em tempos, custos e qualidade, probidade das atividades individuais de seus servidores, isonomia de tratamento aos seus fornecedores e participantes de concorrências, atendimento à legislação vigente e requisitos do

TCE-PR e, prestação de contas e transparência à sociedade e demais interessados.

b) Ordenar as atividades departamentais buscando melhoria contínua (análise periódica dos processos e ações de melhoria contínua) em sua eficiência (otimização de atividades, etapas e fluxo de aprovações das requisições de compras), transparência (registro histórico de execução das etapas e alterações dos processos, bem como de todas as aquisições processadas) e qualidade nas aquisições (capacitação e aprendizado do processo de compras quanto a custo e objeto), orientando funcionários e equipe de governo quanto suas atividades e limites de responsabilidade (delimitação de fronteiras de processos e responsabilidades dos participantes das atividades de compras, atendendo à normas internas, legislação vigente e demais determinações normativas pertinentes), bem como valorizando e reconhecendo (divulgar a iniciativa incentivando a sociedade e demais órgãos públicos na adesão dos modelos modernos de gestão) os esforços coletivos como incentivo ao desenvolvimento constante.

5.2.2 Treinamento sobre os 5 Sentos: Fornecido pelo SEBRAE (2011)

Este curso visa conscientizar quanto a importância da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina como elementos essenciais para a produtividade. Em conjunto faz-se necessário a conscientização do quadro funcional quanto à filosofia da qualidade. Sendo a temática principal melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos funcionários.

Essencialmente implica em:

- 1 - Descarte - retirar do ambiente de trabalho tudo que é inútil;
- 2 - Organização - arrumar os materiais, documentos, ferramentas, objetos, para que possam ser localizados rapidamente;
- 3 - Limpeza - deixar o ambiente de trabalho livre de sujeira e objetos estranhos;
- 4 - Higiene - saúde física e mental, bom relacionamento, coleguismo, são os pontos chave desta etapa;
- 5 - Disciplina - para manter e aperfeiçoar as etapas anteriores.

5.2.3 Contratação de empresa logística para fornecimento de local e digitalização de documentos

Empresas que visem a informatização e organização de arquivos físicos:

- Indexação dos documentos mediante uso de diversos parâmetros e de campos fixos e campos configuráveis: departamento, título, nomes, datas e números, possibilitando personalizar o sistema a características específicas da sua empresa;

- Impressão dos rótulos das caixas e pastas;

- Diagramação do layout das estantes e espaços disponíveis para alocação de cada unidade integrante do acervo na sede da empresa;

- Definição automática do local de arquivamento de novos documentos, conforme seu título documental;

- Criação da central de atendimento;

- Controle de empréstimo de documentos, com impressão de protocolos;

- Histórico das solicitações e devoluções;

- Controle de temporalidade, com relatório de documentos a serem expurgados;

- Realização de consultas com possibilidade de filtragem em variados níveis;

- Categorias de permissão conforme o usuário, com restrições de acesso a índices e documentos predeterminados, e ainda delimitações para consulta, inclusão, exclusão de documentos e operação de funções avançadas.

Atividades estas que fornecem as seguintes vantagens: Disponibilização de espaço físico; Organização física adequada; Sistema de identificação visual; Padronização dos métodos de arquivamento; Comodidade e agilidade nas consultas aos documentos; Sigilo das informações, segurança e preservação dos documentos; Redução de custos com a administração e manutenção do acervo; Eliminação das dificuldades para gerenciamento e manutenção dos arquivos; Atendimento às normas ISO de armazenamento e rastreabilidade de informações e documentos.

5.2.4 Análise sobre o prazo de guarda de documentos

Este item deverá ser elaborado em conjunto com os chefes de departamentos e secretarias buscando identificar:

- a) tempo de guarda do documento: período em armazenamento físico e armazenamento lógico (digitalização)
- b) Averiguar a real necessidade dos documentos e seu armazenamento.

5.3 RECURSOS

Os recursos necessários são:

- a) Recursos Financeiros: para contratação de empresa terceirizada para a guarda e digitalização dos documentos.
- b) Recursos Humanos: visando contratar palestrantes e/ou efetuar parcerias junto ao SEBRAE-PR para ministrar cursos sobre o 5 Sentidos e filosofia de Qualidade Total.
- c) Recursos Materiais: locais para armazenamento de documentos – ou deixar a cargo da empresa de logística.
- d) Instalações: área para armazenamento dos documentos e salas para palestras/treinamentos.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Aumentar a produtividade mediante aplicação dos princípios 5 Sentidos obtendo-se a racionalização de espaço, maior organização dos documentos, minimização da perda de tempo para procura de documentos.

Aumentar a qualidade de vida dos funcionários mediante organização dos materiais armazenados.

Racionalização de espaço e melhor aproveitamento do *layout* nos departamentos.

Conscientização da necessidade dos funcionários quanto a importância da filosofia de qualidade total, a qual inevitavelmente influenciará o método de trabalho e a vida pessoal dos mesmos.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os riscos que podem ocorrer envolvem o extravio de documentos pela empresa de logística contratada. Entretanto, mediante a possibilidade de alocação de sala específica no interior dos departamentos para digitalização dos materiais, tal problema pode ser sanado. Ou ainda, a retirada dos documentos somente será efetuada após digitalização dos mesmos.

6 CONCLUSÃO

Um ambiente organizado promove inquestionavelmente maior produtividade. O tempo das tarefas se torna mais rápido em virtude de ser possível encontrar informações e documentos de forma objetiva.

Da mesma forma, o excesso de processos burocráticos e de departamentos influenciam na agilização de tomada decisória, ocasionando morosidade pela falta de objetividade e comunicação.

A Prefeitura Municipal de Colombo, mediante a implantação de ISO9001 está buscando racionalizar os processos de acordo com a normatização de qualidade, contudo, tal atividade está sendo exercida apenas no departamento de Compras.

Sugere-se que essa normatização seja expandida para os demais departamentos, bem como, em paralelo sejam efetuados treinamentos visando a conscientização da necessidade de organização e racionalização dos processos já efetuados.

São necessárias inúmeras reuniões entre funcionários e chefias para mapeamento das prioridades e verificação do tempo necessário para guarda dos documentos. Sendo que para estes, é fundamental a escolha de um local adequado, arejado e organizado em prateleiras para a correta armazenagem dos mesmos.

O trabalho em conjunto para a organização dos departamentos gera muito conflito, aliás, qualquer mudança de cultura gera conflitos. O importante é que seja perdurada a intenção de organizar os departamentos.

A máquina pública já, por sua natureza burocrática, é demasiada pesada e morosa. Atualmente existem mecanismos e projetos que maximizem a produtividade pública, os quais possuem como base conceitos básicos de qualidade como os 5 S's.

Excelente é a iniciativa da gestão atual da Prefeitura Municipal de Colombo no intuito de dar o pontapé inicial para organização pela implementação da ISO9001.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **NBR ISO 9001** – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, dezembro, 2000.
- ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada - suprimento e distribuição física**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BILHIM, João. **Ciência da Administração**. Lisboa: Universidade Aberta, 2000.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. Dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos: administrando Organizações por meio de Processos de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GONÇALVES, Pedro Silveira. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2004.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo : Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2002.
- OSÓRIO, Fabio Medina. Novos rumos da administração pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado**. Número 1, março/abril/maio 2005, Salvador, Bahia. Disponível em: www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=18. Acesso em: 10 jul. 2011.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO. **Compras**. Disponível em: <http://www.colombo.pr.gov.br/semad/>. Acesso em: 21 set. 2011.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO. **História**. Disponível em: <http://www.colombo.pr.gov.br/pagina.asp?id=159>. Acesso em: 21 jul. 2011.
- SEBRAE. **5 S um programa sempre atual**. Disponível em: <http://portal.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/gestaoproducao?c=204>. Acesso em: 10 set. 2011.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- TUBINO, Dalvio. **Sistemas de Produção: A produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.