

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA KAROLINE DE BRITO ALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MAPEAMENTO DE PROCESSO DE COMPRA E SERVIÇO EM UMA
AUTARQUIA DO ESTADO DA PARAÍBA.

João Pessoa

2016

MARIA KAROLINE DE BRITO ALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Bacharelado em Administração como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

A474m	<p>Alves, Maria Karoline de Brito. Mapeamento de processo de compra e serviço em uma autarquia do estado da Paraíba/ Maria Karoline de Brito Alves. – 2016. 86f.: il.</p> <p>TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / UAG, 2016.</p> <p>Orientador: Prof. Gibson Meira Oliveira.</p> <p>1. Processo de compra. 2. Mapeamento de processo. 3. OSM. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.93</p>
-------	---

MARIA KAROLINE DE BRITO ALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MAPEAMENTO DE PROCESSO DE COMPRA E SERVIÇO EM UMA
AUTARQUIA DO ESTADO DA PARAÍBA.

Relatório aprovado em 05 de setembro de 2016

Prof. Gibson Meira Oliveira

Orientador

Prof. Márcio Roberto Sousa Carneiro,

Mestre.

Examinador

Profª. Flora Magna do Monte Vilar,

Mestra.

Examinadora

João Pessoa

2016

Àqueles que sempre foram a minha maior motivação para crescer, que sempre me incentivou, e pela incansável luta de nos dar estudos. São as pessoas mais importantes da minha vida. Aos meus pais Janaina de Brito e Pedro Alves, e minha vizinha Anita Rodrigues, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, inteligência suprema e causa primária de todas as coisas, por toda a força que me deu ao longo dessa caminhada. Com seu amor incondicional permitiu a realização dessa etapa, e por me conceder tanta saúde, determinação e forças para superar os obstáculos que surgiram no decorrer da graduação. Seu amor é tão maravilhoso que palavras são poucas para agradecer por tudo que tem feito na minha vida.

A Maria, mãe da divina misericórdia, por ter me protegido com seu manto sagrado.

Aos meus pais, Pedro Alves e Janaina de Brito, e meu irmão Pedro Henrique de Brito Alves que sempre se fizeram presentes em todos os momentos de minha vida com tanto suor e batalha para poder oferecer os melhores estudos, e sempre estiveram aconselhando, apoiando, incentivando e me amando incondicionalmente. Painho e Mainha: Essa vitória é nossa! Eu não poderia ser uma pessoa melhor, sem o exemplo de vocês. Obrigada por tudo!

Aos meus avôs, José Olinto e Anita Rodrigues por todo amor, confiança e orgulho que tem por mim. Essa trajetória deve muito a eles com muito amor e gratidão!

Ao meu noivo Valter Filho, pelos incentivos em cada etapa, pela paciência e por seu amor. E sempre me ajudando em meios de estresse, angústias e ansiedade. A cada dia me motivou, para que eu alcançasse meus objetivos, e sempre mostrou o quanto eu sou capaz, e o orgulho que tem por mim. Sou grata por todo amor, confiança e respeito!

Aos meus amigos e companheiros, que participaram de todos os meus momentos acadêmicos e pessoais. Obrigada por estarem presentes quando eu mais precisei.

Ao meu orientador Gibson Meira, que acreditou em minha capacidade, me acolheu e me orientou em cada etapa do meu TCC. Muito obrigada por toda confiança, por ter contribuído efetivamente no desenvolvimento do trabalho, compartilhando comigo seus conhecimentos, e por toda paciência que teve comigo nos momentos de angústias e estresse na construção do trabalho. Você foi excepcional, obrigada pelas correções, pelos elogios e acima de tudo por acreditar no meu potencial.

Ao superintendente da Loteria do Estado da Paraíba, Pedro Patrício de Sousa Júnior, quem permitiu e apoiou todo o meu desenvolvimento acadêmico e profissional, por toda disponibilidade e atenção que tinha comigo, me ajudando sempre na construção do TCC. A Secretária da Superintendência Maria de Fátima Marques, a qual tenho um imenso carinho

e gratidão, a mesma contribuiu bastante nessa etapa, sempre me apoiando e ajudando em todos os momentos mais difíceis.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuiu de alguma forma, sempre torcendo pelo meu sucesso e me dando força para ir adiante. Muito obrigada a todos que estiveram comigo em uma etapa tão importante da minha vida! Eu só tenho agradecer! Obrigada Deus pela força que me deste. O senhor cumpre o que promete! A toda minha família (mainha, painho, irmão, noivo, vozinha, vovô, titio, tia, primos, sogra, cunhada, amigas e amigos) vocês são incríveis!

MAPEAMENTO DE PROCESSO DE COMPRA E SERVIÇO EM UMA AUTARQUIA DO ESTADO DA PARAÍBA.

Maria Karoline de Brito Alves

Orientador: Prof. Gibson Meira Oliveira, Mestre.

Resumo:

O objetivo deste trabalho foi fazer o mapeamento dos processos de compra e serviço da Loteria do Estado da Paraíba (LOTEP) busca-se elaborar fluxograma, formulários e manual para estabelecer o trâmite padrão dos processos, a fim de eliminar incoerência entre os setores e tornar conhecido de todos os servidores envolvidos no processo, assim, buscando desenvolver a formalização de todos os procedimentos de compras e serviços da Loteria. A administração voltada a Organização, Sistemas e Métodos (OSM) busca desenvolver ferramentas eficientes para as empresas, assegurando a obtenção dos melhores desempenhos em seus processos (CARREIRA, 2010). O mapeamento teve como base teórica o estudo de OSM, processo de compra e serviços e a Legislação de nº 8.666. Observou-se problemas nas atribuições dos servidores envolvidos no processo, como também a resistência de mudanças. Constatou-se a necessidade da implantação do fluxograma do tipo vertical, que melhor reflete a realidade hierárquica e atribuições de cada setor. Em relação aos aspectos metodológicos, a natureza foi aplicada e, quanto ao tipo foi pesquisa-ação. A coleta de dados foi através do método de observação-direta por um período de 5 (cinco) meses, que permitiu identificar as deficiências envolvidas na construção do processo de compras e serviços, e a relação dos servidores em suas atribuições e competência dessa atividade. Concluiu-se que os objetivos idealizados no trabalho foram atendidos de forma satisfatória, conseguiu-se alcançar o que foi proposto na formalização do processo de compras e serviços. Avaliou-se as atividades dos setores envolvidos, deixando claro suas atribuições no fluxo do processo, eliminando toda deficiência e falta de comunicação nessa atividade. Desta forma o manual, fluxograma e formulários propostos, permitiram assegurar a formalização dos processos de compras e serviços da Loteria do Estado da Paraíba.

Palavras chave: OSM. Mapeamento de processo. Compras e serviços.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da LOTEPE	14
Figura 2 –Fluxograma vertical: Rotinas propostas para o processo de compras e serviços....	58
Figura 3 –Formulário do modelo memorando das Rotinas propostas para o processo de compras e serviços.....	60
Figura 4 – Formulário de Solicitação de Material das Rotinas propostas para o processo de compras e serviços.....	61
Figura 5 –Formulário de modelo Termo de Referência das rotinas propostas para o processo de compras e serviços	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Análise de SWOT da LOTEPE	33
Quadro 2 –Explicação das modalidades de licitação	51

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa.....	12
1.3 Organograma geral da organização	14
1.4 Setor econômico de atuação e Segmento de Mercado.....	15
1.5 Descrição da Concorrência	17
1.6 Organização e os principais fornecedores	17
1.7 Relacionamento organização-clientes	18
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	19
1.8.1 Área de Recursos Humanos	21
1.8.2 Área de Marketing	22
1.8.3 Área de Finanças.....	23
1.8.4 Área de Produção	24
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	25
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	26
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....	28
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	29
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	30
2.2.1 Atividade A - Preparar Memorando para o processo despesas mensais fixas.....	31
2.2.2 Atividade B- Processo de compra/serviço	32
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	33
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	35
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	36
3.2 Problema de Estudo	36
3.3 Características do Problema de Estudo.....	37
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....	39
4.1 Objetivos.....	40
4.1.1 Objetivo geral	40
4.1.2 Objetivos específicos	40
4.2 Justificativa	41

CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica.....	42
5.1 Função de Organização, Sistemas e Métodos.....	43
5.2 Processos de Mudança Organizacional	44
5.3 Estrutura Organizacional	45
5.3.1 Reestruturação Organizacional	47
5.4 Processo de Compras e Serviços	48
5.4.1 Legislação dos processos de compra/serviço.....	50
5.4.2 Formalização dos contratos de compras/serviços na legislação	52
6. Aspectos Metodológicos.....	54
7. Análise de Dados e Interpretação de Resultados	54
7.1 Processo de Compras e Serviços	55
7.2 Ponto crítico.....	55
7.3 Proposição de melhoria.....	56
8. Aspectos conclusivos.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES A – MANUAL DE COMPRAS.....	68
ANEXO A – MANUAL DO IFPR.....	75

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Maria Karoline de Brito Alves, inscrita no Curso Superior Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20122460680 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais na área administrativa sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Loteria do Estado da Paraíba LOTEP, inscrita no CNPJ sob o número 09.300.922/0001-99, com sede no endereço Rua Cardoso Vieira, 265, Varadouro. Atualmente tem como responsável na gestão o Superintendente Pedro Patrício de Souza Júnior. A sua atividade fim é o social, mediante as ajudas financeiras que a mesma concede as entidades que necessitam deste projeto para dar continuidade ou realizar suas atividades.

1.2 Histórico da Empresa

A Loteria do Estado da Paraíba é uma autarquia do Governo do Estado, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico cuja atribuição é responsabilizar-se pela administração, gerenciamento e fiscalização das atividades lotéricas em todo território paraibano.

A Loteria do Estado da Paraíba foi criada pelo então Governador José Américo de Almeida, por meio da Lei nº 1.192, de 02 de abril de 1955. - Em 1956, a Loteria Paraibana foi ratificada pelo Presidente Juscelino Kubitschek, por intermédio do Decreto nº 40.549, de 12 de dezembro de 1956. Os serviços desenvolvidos são: autorização, credenciamento, regulamentação e fiscalização, entre outros, tais como, autorizar promoções comerciais.

De acordo com o decreto de nº 15.826 de 12 de novembro de 1993 que dispõe sobre a organização e o regulamento da LOTERIA DO ESTADO DA PARAIBA, no capítulo I seção I, no que diz respeito a caracterização e dos objetivos, o artigo 3º determina que a Loteria tem como objetivo:

I- Realizar os serviços de Loteria explorados pelo Estado, nas modalidades convencionais, instantâneas de concursos;

II - Promover a emissão e a distribuição de bilhetes de loteria e fiscalizar a sua venda;

III- efetuar sorteios de prêmios, homologar os resultados e proceder ao respectivo pagamento;

IV- Manter serviços de assistência social à população de baixa renda, precisamente nas áreas de saúde pública e de educação de base;

V- Celebrar convênios para exploração de qualquer modalidade de loteria com outros Estados de Federação;

VI- Outras atividades correlatas.

Desde sua fundação a Loteria tem procurado desenvolver projetos nas áreas de esporte, lazer, reabilitação, educação, entre outras áreas com intuito de arrecadar recursos para o melhor desenvolvimento econômico e social para aqueles que mais precisam. Além desses projetos, a instituição vem desde o início atuando na fiscalização das atividades lotéricas em todo estado da Paraíba, além de regulamentar e autorizar as promoções comerciais.

A LOTEPA tem como meio de desenvolvimento de suas atividades os “bilhetes” que são vendidos em vários pontos credenciados, assim, o apostador também estará contribuindo com as entidades filantrópicas que são conveniadas com a empresa. Entre as instituições filantrópicas que recebem ou já receberam recursos da LOTEPA, podemos destacar a Casa da Criança com Câncer, Centro de Apoio à Criança e ao Adolescente (CENDAC), Amém, Instituto dos Cegos da Paraíba, e outros.

Atualmente, a Loteria do Estado da Paraíba, além de alimentar os sonhos dos inúmeros apostadores, tem sido um importante instrumento do Governo do Estado, o qual tem orientado suas políticas de forma integrada, por meio das concessões das ajudas financeiras para a consolidação das ações sociais, visando o enfrentamento da pobreza e o provimento de condições mínimas para atender às contingências sociais e à universalização dos direitos do cidadão.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Hall (2012), organograma é compreendido como um recurso gráfico que sintetiza os níveis hierárquicos de uma organização. Apresentando também como uma estrutura da empresa que por sua vez destaca as relações de autoridade e subordinação entre os departamentos, tornando-se desta forma um importante recurso para compreensão da hierarquia e dependência entre todos os setores.

Cury (2009) destaca como finalidade do organograma, a representação dos órgãos que compõe a empresa; as funções desenvolvidas pelos mesmos; as relações de

interdependência entre si; os níveis administrativos e a via hierárquica. Explanando de maneira geral a finalidade de cada setor, realizando a distribuição das responsabilidades.

Hall (2012) aponta quatro tipos principais de organograma são eles: em linha; de assessoria; funcional; e matricial.

O primeiro tipo de organograma é indicado para definir estruturas organizacionais rígidas nas quais a ordem flui exatamente de cima para baixo, criando-se barreira para comunicações horizontais, havendo uma intensa subordinação, e tornando-se um ambiente sensível a mudanças.

O organograma de assessoria é derivado do “em linha”, acrescentando conexões horizontais e, traz como finalidade órgãos de assessoria, cuja sua função é aconselhar os chefes na coordenação dos trabalhos, não possuindo autoridade para dar ordens, e enfatizando como vantagem o apoio especialista.

No terceiro tipo, ao que se refere o funcional, são apresentadas as funções que os chefes e seus subordinados desempenham na empresa e a função é o critério que diferenciam um setor do outro.

O último modelo, matricial, mostra uma maior complexidade na estrutura, apresentando interação de projeto a partir de vários setores, havendo combinação e cooperação na montagem do serviço ou produto. Esse modelo tem como destaque a máxima produção, eliminando a ociosidade no ambiente organizacional.

Organograma básico que atualmente representa a organização está demonstrado na Figura 1.

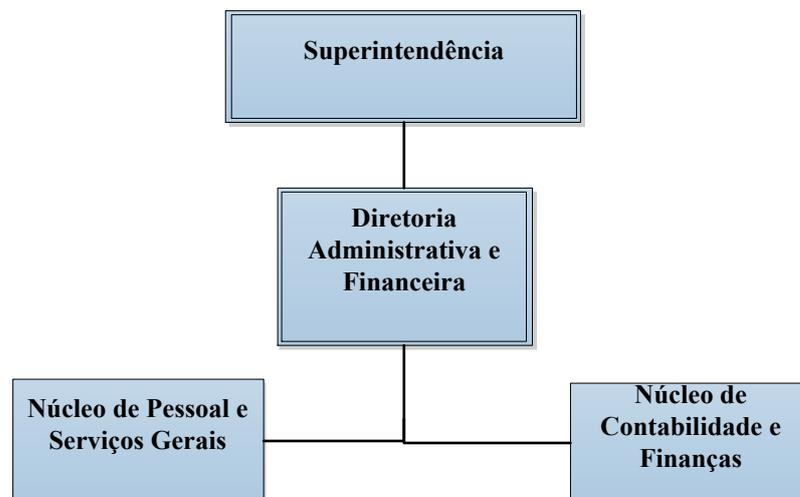


Figura 1– Organograma da LOTEP

Fonte: Estrutura estabelecida no governo de José Targino Maranhão (1996).

A atual estruturação da LOTEP no que compete ao seu formato hierárquico é verticalizada, podendo ser representado por um organograma em linha, o qual melhor define suas relações hierárquicas, distribuição de setores, unidades funcionais e comunicações existentes.

Na empresa, a autoridade, a Superintendência, passa pelos níveis de gerência até chegar ao nível operacional das atividades, mesmo diante da flexibilização que a organização oferece em sua estrutura.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

No sistema econômico há uma grande diversificação de unidades produtoras para obtenção de algum produto ou para a prestação de serviço e encontra-se distribuído de acordo com o autor Silva (2010) em três setores, os quais têm se classificado como:

a) As atividades primárias: unidades que produtivas que utilizam intensamente os recursos naturais envolvendo a agricultura; pecuária; e extração vegetal.

b) As atividades secundárias de produção: constituídas pelas unidades dedicadas as atividades industriais como indústria extrativa mineral; indústria de transformações; e indústria de construções.

c) As atividades terciárias de produção: esse setor se diferencia pelo fato de seu produto não ser tangível e concreto, porém é de grande importância no sistema econômico, o qual abrange o comércio; transporte; comunicações; intermediações financeiras; imobiliárias; hospedagem e alimentação; reparação e manutenção; serviços pessoais; outros serviços (assistência à saúde, educação, cultura, lazer e culto religioso) e governos (federal, estaduais e municipais).

De modo geral, Mendes (2004, p. 10) diz que “o setor primário utiliza mais intensivamente o fator-terra; o setor secundário ou setor industrial utiliza o fator-capital; o setor terciário, o fator-trabalho”.

A LOTEP é órgão de caráter público a qual está inserido no setor terciário da economia com o propósito de tornar-se facilitadora do desenvolvimento social e econômico por meio de uma gestão social.

Kauchakje (2012, p.20) descreve Gestão Social como “responsável por gerir ações sociais públicas para o atendimento de necessidades e demandas dos cidadãos, no

sentido de garantir seus direitos por meio de políticas, programas, projetos e serviços sociais”, assim, visando atender as necessidades e as demandas sociais.

A Loteria está inserida na atividade terciária relacionando-se a vertente designada aos governos, uma vez que a LOTEPE foi instituída ao funcionamento do Decreto-Lei Federal nº 6.259 de 1944, sendo explorada diretamente pelo Governo Estadual. Mais especificamente a promoção de sua atividade é o apoio social, correlacionando com serviços ligados a assistência à saúde, educação, cultura e lazer.

A finalidade da entidade é destinar sua renda líquida na aplicação em serviços de assistência social, educação e saúde. O serviço de assistência social será prestado por meio do auxílio e subvenções a entidade de caráter filantrópico reconhecida como utilidade pública. Na educação esse incentivo é efetuado a partir de bolsas de estudo e auxílios financeiros a pessoas que, comprovadamente, não disponham de recursos para custear seus estudos, no tocante a saúde refere-se a convênios com a Secretaria de Saúde, e a prestação gratuita de serviços em medicina preventiva e medicamentos à população de baixa renda.

Compete também à loteria autorizar, credenciar, regulamentar, fiscalizar, e autorizar promoções comerciais, assim obtendo um maior controle no desenvolvimento e na propagação dos seus produtos, o qual todo capital arrecadado, é convertido em benefícios aos que mais precisam.

O mercado se distribui em vários segmentos de acordo com as características de segmento que o mercado dispõe de base: demográfica (sexo, idade, tamanho da família, origem étnica, cultural, religião, grau de instrução, e ocupação), geográfica (localização, densidade demográfica e clima), psicográfica (personalidade, estilo de vida e classe social), e comportamental (ocasião de compra, benefício procurado, utilização e atitudes).

A LOTEPE tem seu mercado segmentado a partir das características psicográficas, uma vez que tem como estudo a classe social, oferecendo os benefícios, as ajudas financeiras destinadas àquelas entidades de caráter filantrópico, ONGS e outros projetos que oferece as concessões financeiras com intuito do apoio ao desenvolvimento econômico e social.

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência dar-se a partir de um mercado no qual se encontra diferentes produtores/vendedores de um determinado bem/serviço, que atuam de forma independente em busca do mesmo objetivo, o lucro/ retorno, utiliza diversos instrumentos: preço, qualidade, serviço pós/venda, entre outros.

Os autores Johnston; Bernanke; Frank (2009) explicam que no âmbito da concorrência de maneira geral abordam-se dois tipos: a concorrência perfeita, quando é oferecido um grande número de compradores e vendedores, assim deixando os consumidores livres as suas escolhas ao serviço/produto que mais lhe convém, e deixando as empresas mais preocupadas na qualidade dos seus serviços/produtos, não existindo barreiras significativas que impeçam as empresas de entrar e sair no mercado.

Os mesmos *ibidem* (2009), dizem que a concorrência imperfeita acontece da maneira em que existe pequeno grupo de empresas ou consumidores a que venha influenciar os preços dos produtos/serviços, da forma em que não tem disponibilidade suficiente no mercado para toda demanda.

A Loteria está classificada como concorrência imperfeita e uma das causas, são as barreiras à entrada devido das restrições legais. Mochón (2007) afirma que as patentes e as restrições administrativas, normalmente estão ligadas ao fornecimento de serviço público e à existência de tarifas. A administração pública restringe a entrada em muitos setores, mediante monopólio por licença.

No Brasil no que se refere as Loterias Estaduais, só possuem 4 (quatro) loterias autorizadas, credenciadas e que estão operando no território, e são elas: LOTERJ (Rio de Janeiro), Loteria Mineira (Minas Gerais), LOTEPA (Paraíba) e LOTECE (Ceará). Assim, a LOTEPA tem total credenciamento e autorização para distribuir resultados em quase todo território do Nordeste.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

De acordo com Kotler (2006), os fornecedores são as empresas ou indivíduos responsáveis por fornecer recursos e insumos. Existem alguns tipos de fornecedores como: os fornecedores de recursos financeiros, fornecedores de recursos materiais, fornecedores de

recursos tecnológicos, fornecedores de recursos humanos. Quanto mais os produtos ou serviços são heterogêneos e complexos, mais heterogêneos e complexos são os fornecedores.

A relação de contrato entre a Lotep e os fornecedores é a partir do processo de dispensa da licitação, e não se deve haver um fornecedor principal, nem preferências, exceto aqueles que já existem vínculos no caso da celebração de contrato do serviço.

A organização compra e adquire serviços das empresas que apresentam a melhor proposta, direcionada no menor preço.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Santos (2015, p.36) descreve que “o marketing de relacionamento tem por objetivo construir uma relação de longo prazo com os clientes. Para isso, a empresa precisa gerar um valor superior para o cliente, que, satisfeito, permanece fiel à organização mesmo diante de fortes investidas dos concorrentes”.

O relacionamento com as organizações dar-se a partir dos consumidores e clientes. Apesar de terem significados semelhantes, eles diferenciam-se na maneira como se relacionam o mercado. O consumidor entende que não é necessário criar vínculo, ou conhecer melhor a empresa, selecionando o mercado a partir de preço, praça, promoção e produto. O cliente possui um perfil mais conservador, procurar criar vínculos com a empresa por meio de um bom atendimento e o valor que a organização oferece. E assim, a organização compreende que manter um cliente é fundamental para a sua sobrevivência (OLSON; PETER, 2010).

A Loteria tem como consumidor os agentes lotéricos, os quais fazem a distribuição dos bilhetes através das vendas, e o público em geral, mediante a venda dos bilhetes na própria organização. Os meios de comunicação utilizados são as propagandas em comerciais, sites e cartazes. O atendimento aos seus clientes diretos e indiretos é feito na própria loteria, os facilitando a qualquer tipo de informação.

Identifica-se como consumidor da organização as instituições que solicitam ajudas financeiras para desempenhar suas atividades, as mesmas criam vínculos com o órgão, fornecendo seus produtos e serviços quando a Loteria tem a necessidade.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Oliveira (2014) compreende estrutura organizacional como um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, a partir de níveis estabelecidos das atividades e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Na organização da Loteria do Estado da Paraíba, mediante ao Decreto nº 15.826, de 12 de novembro de 1993, possuía a seguinte estrutura administrativa:

1. PRESIDÊNCIA
 - 1.1 Assessoria Especial
2. DIRETORIA FINANCEIRA
 - 2.1 Divisão de Extração e Prêmios
 - 2.2 Divisão de Contabilidade
3. DIRETORIA ADMINISTRATIVA
 - 3.1 Divisão de Informática
 - 3.2 Divisão de Pessoal e Material

A Presidência posiciona-se no nível estratégico e, possui o papel de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as atividades da LOTEP, em nível superior. Como também fixar políticas, programas, projetos e planos de ação, visando maior alcance dos objetivos; acompanhar e assegurar a realização dos projetos em execução, maximizando o aproveitamento dos recursos disponíveis.

A assessoria tem um papel fundamental na organização, assessorar a Presidência e Diretores, nas áreas jurídicas, técnicas, administrativos e financeiros. Participando na elaboração dos programas, projetos e planos de ação.

No nível tático da Loteria, neste decreto, era regulamentado entre a Diretoria Financeira e Administrativa, que tinham as funções de organizar, planejar, dirigir coordenar e controlar as atividades financeiras, administrativas e pessoal da organização. Participar da elaboração das propostas orçamentárias, administrativa e pessoal; gerenciar e supervisionar a prestação dos serviços necessários ao funcionamento da Loteria. Ao financeiro, autorizar o pagamento dos bilhetes premiados, bem como proceder as demais atividades de execução orçamentária e financeira.

Já o nível operacional era composto pelas demais divisões expostas no decreto supracitado, e era dividido a partir das divisões cujas competências seguem:

- **Divisão de Extração e Prêmios:** compete em: proceder a emissão e o controle de bilhetes de loteria, bem como efetuar a sua distribuição entre os agentes lotéricos; manter o cadastro dos agentes lotéricos, distribuidores e vendedores autônomos; programar a realização anual dos sorteios; efetuar os sorteios e elaborar as atas respectivas; divulgar, através dos meios usuais de comunicação, os resultados dos sorteios.
- **Divisão de Contabilidade:** realizar os serviços de escrituração contábeis e financeiros; elaborar demonstrativos da receita arrecadada e da despesa realizada; elaborar as prestações de contas, balancetes periódicos e balanços anuais; executar as demais atividades de execução orçamentária e financeira.
- **Divisão de Pessoal e Material:** responsável por toda parte do pessoal e todas as outras que envolvia serviços de vigilância, conservação, controle de almoxarifado e aquisição de materiais permanentes e de consumo.

Diante do Governo de José Targino Maranhão, foi extinguido o decreto nº15.826, de 12 de novembro de 1993, pela a lei nº 6.30, de 2 de julho de 1996, no que se refere a criação e extinção de órgãos e cargos de provimento em comissão no Serviço Civil do Poder Executivo, e dá outras providências. No Art. 4º A loteria do Estado é sancionada com a seguinte estrutura organizacional básica:

1. Superintendência
2. Coordenadoria de Administração e Finanças
 - 2.1 Núcleo de Pessoal e Serviços Gerais
 - 2.2 Núcleo de Contabilidade e Finanças

Essa estrutura é a que prevalece até os dias de hoje, embora já tenha sido enviado à secretaria de Administração do Estado da Paraíba o Projeto de reestruturação do quadro de pessoal da Loteria, desenvolvido pela própria LOTEPA para análise e devidas providências.

1.8.1 **Área de Recursos Humanos**

De acordo com Tanke (2014) Administração de Recursos Humanos é a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa. Esse departamento desempenha um papel importante dentro da organização, ajudando a cumprir metas e atingir o objetivo.

Segundo França (2012), compreende que o cenário de gestão de pessoas ampliou nas organizações e ascendeu das atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. Atualmente esse setor é entendido como qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças ocorrem devido à era digital e dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Um dos principais objetivos da gestão de pessoas é maximizar a contribuição individual ou de grupo dos funcionários para os objetivos globais da empresa. Para fazer isso, essa área tem como metas trabalhar na produtividade dos colaboradores, para que assim mantenha o nível desejado, funcionários com suas habilidades desenvolvidas, e uma boa gestão de relação entre os coordenadores e seus subordinados. E assim venha desenvolver boas condições organizacionais e satisfação plena dos recursos humanos, e o alcance dos objetivos organizacionais (MAURCOSÉ, 2013).

GIL (2012, p.18) diz que a expressão de “Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações “Esse argumento para essa mudança é em prol que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Diante disso, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros para que juntos possam atingir o objetivo.

Na Organização de objeto de estudo a área de RH, segundo o decreto nº 15.826, de 12 de novembro de 1993, atribui no capítulo III, seção III, subseção I, as competências do setor em:

I - Manter atualizados os registros relativos ao pessoal da Loteria;

II- Observar o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, em relação ao pessoal;

III- executar os serviços de vigilâncias, segurança, conservação e limpeza;

IV- Zelar pelo pronto funcionamento das instalações elétricas, hidráulicas, sanitária e telefônicas;

V- Executar os serviços de comunicação, protocolo, recebimento e distribuição de documentos internos e externos;

VII- apurar a frequência mensal, elaborar folhas de pagamento e emitir guias de recolhimento dos encargos sociais respectivos;

VIII- elaborar escala de férias, exercer o seu controle e fiscalizar o cumprimento das obrigações trabalhistas;

X- Executar outras atividades correlatas.

O setor de Recursos Humanos da LOTEP realiza atividades, como: Elaborar ofício solicitando o pagamento dos colaboradores a partir da folha preparada pelo o mesmo; enviar arquivo para banco; formular e obter o controle da frequência; Emissão de certidões de tempo de serviço dos funcionários; arquivar documentos dos servidores; elaborar contratos; entre outras atividades pertinentes ao setor.

Esse setor apenas executa o seu serviço no horário da manhã, não permitindo ir mais além nas atividades, tornando-o falho em alguns aspectos, pois, a área de Recursos Humanos é considerada interdisciplinar por tratar diretamente com pessoas e executar as atividades com os demais setores do órgão.

Além dessas atividades apresentada no setor, é primordial a inserção de políticas de treinamento, qualidade de vida no trabalho, bem-estar e outros. O responsável é necessário que se tenha um bom conhecimento para proporcionar aos colaboradores soluções para desempenhar as atividades da melhor forma no trabalho, atento a todos os anseios pessoais e oferecer um ambiente social na empresa.

1.8.2 **Área de Marketing**

“O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. “Descreve (KOTLER, 2006, p. 4). O setor de marketing de uma empresa faz a

captação, manutenção e fideliza os clientes por meio da criação, da entrega e do meio de comunicação de um valor superior para o cliente.

Minadeo (2008) diz que a Publicidade e Propaganda envolve todas as ações e qualquer forma de divulgação de mensagens por meio de anúncios, a fim de influenciar o consumidor a adquirir produtos ou usar serviços, com uma visão sempre de manter uma boa imagem do produto ou serviço. Assim utiliza-se de uma técnica para vender um produto ou serviço; entregando uma imagem favorável a uma empresa ou marca. O marketing por sua vez, utiliza-se da técnica de surpreender o consumidor, de suprir a necessidade e/ou desejo, entregando valor ao cliente.

Na organização de estudo não possui o setor de Marketing, mesmo realizando o serviço da Publicidade e Propaganda, a partir de uma terceirização, no qual realiza a divulgação de resultados de sorteio, entrega de prêmios, publicação de eventos desde fotos até a descrição da matéria realizada. A empresa tem dentro do seu planejamento estratégico a montagem de um setor de marketing para aprimorar e agregar valor a divulgação da LOTEPE, para que torne conhecimento do trabalho que a loteria realiza.

1.8.3 **Área de Finanças**

O setor financeiro é necessário está vinculado e correlacionado com as demais áreas da empresa, permitindo que o mesmo possa fazer previsões úteis e tomar decisões corretas sobre todo gerenciamento dos fluxos e das atividades organizacionais.

Compreende finanças como a arte, a ciência da gestão do dinheiro. Onde seus serviços correspondem ao desenvolvimento de serviço de assessoramento e produtos financeiros a indivíduos, empresas e órgãos. O administrador financeiro preocupa-se em gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa- financeiras e não financeiras, privadas e públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos (GITMAN, 2004, p. 8).

Ainda de acordo com Gitman (2004) finanças e contabilidade estão intimamente relacionados e, uma das diferenças básicas que podemos detectar é na ênfase do fluxo de caixa e à tomada de decisões. A função primordial do contador em fluxo de caixa é produzir e divulgar dados para a mensuração do desempenho da empresa avaliando sua posição financeira, e para o pagamento de impostos, onde esse é enfoque é conhecido como **regime de competência**. O administrador financeiro observa a entrada e saída de caixa mantendo a solvência da empresa, para que a empresa cumpra com suas obrigações e adquira

os ativos necessários para alcançar os seus objetivos, assim desenvolvendo o **regime de caixa**.

São atribuições do Diretor Financeiro, dentro da Loteria organizar, dirigir coordenar e controlar as atividades financeiras da empresa; elaborar a proposta orçamentária anual e proceder à sua execução, processar as despesas autorizadas; e autorizar o pagamento dos bilhetes premiados.

O setor de tesouraria fica encarregado de proceder as demais atividades de execução orçamentária e financeira, diante que, o processo já chega ao setor todo executado, pronto para realizar o empenho e pagamento.

1.8.4 **Área de Produção**

Produção é área que processa materiais e matéria-prima e os transformam em produtos acabados ou serviços prestados. De uma forma geral Moreira (2012) diz que, a Administração da Produção e Operações diz respeito aquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. A palavra produção liga-se ao sentido das atividades industriais em produzir o produto, enquanto a palavra operação, refere-se as empresas que oferecem serviços.

Grande verdade é que, ao longo do tempo, a designação de Administração da Produção vem sendo confundida com a atividade fabril. Ao ouvi-la, as pessoas logo imaginam um local cheio de máquinas, pessoas andando de um lado para outro, produtos sendo fabricados, vagões ferroviários ou caminhões sendo carregados ou descarregados e assim por diante (MOREIRA, 2012, p. 1).

Ainda de acordo com Moreira (2012) produto é definido em sua forma mais característica, a fabricação de algo físico, tangível, tal como uma geladeira, um automóvel, um sabonete, entre outros. E no que tange a um serviço é prestado, e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço.

A loteria presta serviço, mediante, a contemplação do benefício as instituições, uma vez que a redistribuição dos lucros da loteria deve ser exclusivamente destinados ao social.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Como afirma Lellis (2009, p. 6) o setor de patrimônio “é o ambiente de controle onde as atividades são desenvolvidas. Envolve o ambiente físico, tecnologia, expertise, recursos humanos, financeiros a fim de atingir uma missão”, onde esta missão, segundo o mesmo autor, é “suprir as unidades administrativas de bens materiais necessários e indispensáveis para que elas realizem seus objetivos, controlando e protegendo os bens públicos e patrocinando seu uso racional.”.

Material é a designação genérica de equipamentos, componentes, acessórios, sobressalentes, matéria-prima, etc. O qual se classifica em material permanente e de consumo.

Na loteria a divisão de Material e Patrimonial compete em:

- a) Executar os serviços de vigilância, segurança, conservação e limpeza;
- b) Zelar o pronto funcionamento das instalações elétricas, hidráulicas, sanitárias e telefônicas;
- c) Controlar o almoxarifado e proceder à distribuição de material entre os diversos setores da Loteria;
- d) Fazer previsão e solicitar à Diretoria Administrativa, à aquisição de materiais permanentes e de consumo.

No órgão este setor fica subdividido em almoxarifado, compras e patrimônio. O coordenador controla a entrada e saída dos materiais permanentes e de consumo, este controle é feito manual e no sistema da Linkdata, o qual armazena, controla e emite relatórios.

Na parte de Compra, o coordenador fica encarregado de fazer a cotação de preços, a partir da solicitação que recebe dos setores, ou o mesmo verifica a necessidade da compra para a organização. O encarregado efetua a compra depois de procedimentos administrativos, e realiza o registro no sistema.

Na loteria não há uma movimentação constante de patrimônio, uma vez que, a estrutura do órgão é pequena, e não se obtêm grandes necessidades de trocas ou aquisição. Todos bens são realizados devido tombamento como também o registro no sistema.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

No que compete a área de sistema de informações o mesmo pode ser definido “tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”. (LAUDON; LAUDON, 2010)

Esses sistemas além de dar um apoio a todos essas informações, eles os auxiliam os gerentes analisar problemas e observar os assuntos mais complexos e criar novos produtos e serviços.

A partir de diferentes níveis e especialização que a empresa se organiza, a mesma contratará sistemas que apoiam processos de cada uma das principais funções do negócio apoiando às necessidades, as atividades de diferentes níveis e as tomadas de decisões. De acordo com os autores Laudon e Laudon (2010) o sistema de informação ao nível de gerência é desmembrado a cada necessidade, e oferecido vários tipos como:

- **Sistemas de Processamento de Transações (SPTs):** sistema que realiza a monitoração, transações e as atividades básicas da organização. Com o propósito de registrar as transições rotineiras organizacional.
- **Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs):** Atendem aos gerentes de categoria média, proporcionando relatórios sobre o desempenho corrente básicos da organização;
- **Sistema de Apoio à Decisão (SAD):** Ajudam aos gerentes de nível médio a tomar decisões não usuais, a partir de estimativas de ações;
- **Sistema de Apoio ao Executivo (SAE):** Ajudam a gerencia maior a tomar decisões que exigem uma maior capacidade de avaliação e percepção.

Os sistemas de informações oferecem aos órgãos informações relevantes sobre pessoas, locais e coisas para o ambiente. O autor Laudon e Laudon (2004) define Informação como dados apresentados de maneira significativa e útil para as pessoas. E dado são correntes de fatos brutos que ocorrem no ambiente, antes de ter sido organizada de forma em que as pessoas possam entendê-las.

A relação das empresas com os seus clientes internos e externos estão cada vez mais se digitalizando, e diversas transações estão habilitados ou baseados em redes digitais,

O e-business, refere-se ao uso de tecnologia digital e da Internet para executar os principais processos de negócios em uma empresa. Incluindo atividades para a gestão interna da empresa para a sua coordenação com fornecedores e outros parceiros de negócios. E-commerce é parte do e-business que lida com a compra e

venda de mercadorias e serviços pela internet, abrange as atividades que apoiam essas transações tais como, propaganda, marketing, suporte ao cliente, segurança, entrega e pagamento (LAUNDON; LAUDON, 2007, p. 58).

A loteria em seus procedimentos destaca como competência à Divisão de Informática, de acordo com o decreto nº 1.826, de 12 de novembro de 1993, as atribuições:

- I. Manter o nível de suporte necessário às atividades da LOTEPE, estabelecendo normas e procedimentos técnicos que objetivem o melhor uso de programas e equipamentos eletrônicos de dados;
- II. Orientar, técnica e administrativamente, as atividades internas produtivas de processamento de dados;
- III. Assessorar os usuários de sistema e serviços em processamento de dados, com vistas a estabelecer e planificar as suas reais necessidades;
- IV. Executar outras atividades correlatas.

As prioridades do Chefe de Informática é enviar e-mails para publicações no diário oficial; formatar as máquinas; criar e gerenciar as redes; realizar compras da área de T.I; realizar manutenção; e obter o controle no sistema dos sorteios do Paraíba de Prêmio e Sorte Sua.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado na área administrativa da Loteria do Estado localizado na Rua Cardoso Vieira, 255 - Varadouro, João Pessoa - PB, CEP 58010-420, desenvolvendo atividades juntamente com a secretária da superintendência, estruturando toda parte do processo de compras, como também formalizando memorandos das despesas, ofícios, recibos, todos os documentos de rotinas que a LOTEPE utiliza.

O *layout* apresentado aqueles que chegam é a portaria onde fica responsável em expor as publicações do estado, publicação de ganhadores de prêmios, e a venda de bilhetes. Logo em seguida, há duas salas de secretárias nas quais, uma fica responsável por todo planejamento da abertura do processo e o recebimento dos bilhetes de ganhadores do prêmio “Sorte Sua”.

A secretária da Superintendência possui uma área com aspecto de sala de espera e recepção, possuindo TV, sofá, revistas para que assim os visitantes se acomodem ao local. A secretária da Superintendência é responsável por toda agenda social do Superintendente como também em um dos procedimentos do processo.

A sala da Superintendência é ampla para a realização de reuniões, programações e os demais projetos. Um outro ambiente é compartilhado pelo RH, Tesouraria e estagiários, cada qual com seu birô e seus equipamentos.

Ainda possui os setores da Diretoria Administrativa Financeira, Material e Patrimônio setor o qual fica responsável por toda parte do gerenciamento da compra, materiais, patrimônio e do almoxarifado. Tem em sua estrutura uma sala específica para o comportamento da assessora jurídica. Há uma sala o qual se divide aos setores de fiscalização, publicidade entre outras atividades. O setor da copa, a sala de sorteio e o setor de Informática ficam todas divididas no primeiro andar da Loteria.

Além da estrutura física que compõe o *layout* supracitado, também existe a estrutura hierárquica, que corresponde aos aspectos formais da organização. No que compete ao organograma atual que a LOTEPE utiliza, não está identificada a área do estágio realizado, com também de alguns setores que a organização apresenta como pode ser identificado no organograma apresentado.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O estágio foi realizado na área administrativa ligada a secretária da Superintendência, mais precisamente na formalização de processo de compras e na

preparação de memorando, ofício, recibos das rotinas administrativas, despesas mensal e de ganhadores dos bilhetes.

Todas essas atividades são repassadas ao Superintendente, Pedro Patrício de Sousa Júnior, e ao Diretor Administrativo, Alexandre Magno, os quais fazem o registro se está coerente com aquilo que se pede e dando o parecer a de cada documento com assinatura e carimbo, realizando a autorização do processo, liberação de pagamento, entre outras atividades, sendo repassados aos demais níveis operacionais para dar prosseguimento nas demais atividades.

A atividade de maior evidência na área do estágio é a formalização do processo, o qual está sendo adaptado, se caminhando para a montagem de uma estrutura mais complexa e bem fundamentada de informação.

A missão, visão e valores organizacionais são conceitos que o Superintendente está desenvolvendo para ser publicado em site, havendo uma maior divulgação, uma vez que o mesmo está com projetos de estruturar a Loteria estrategicamente utilizando de todos os recursos, buscando meios de capacitação, profissionais qualificados, conhecimento para uma maior ampliação, e uma maior rentabilidade para assim oferecer maiores projetos ao social.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Fluxograma, de acordo Hall (2012), é uma ferramenta indispensável, pois proporciona uma visão clara e imediata do caminho percorrido do processo até o seu objetivo final. Permitindo a identificação dos problemas na divisão das responsabilidades, na tramitação dos processos e o tempo percorrido.

Os três principais tipos de fluxogramas são o vertical, o parcial e o global. Ainda de acordo o autor Hall (2012), o fluxograma vertical é amplamente utilizado para detalhar as operações executadas por um departamento específico da empresa, em um formulário que contém colunas verticais, assim sendo necessário o tipo de rotina em estudo e o departamento responsável por ela, o preenchimento desse fluxograma é simples basta escurecer o símbolo em que corresponde a atividade executada.

O fluxograma parcial descreve com mais detalhes as atividades, documentos e informações que circulam em um processo, e é feito interligando os símbolos de acordo com a ordem do processo em questão. Já o fluxograma global proporciona uma visão completa e precisa do processo analisado, permitindo demonstrar com maior clareza o fluxo de

informação, e são apresentadas todas as unidades envolvidas no processo em colunas específicas na mesma sequência em que participam do fluxo de atividades.

O fluxograma proporciona as empresas uma melhoria em seus processos, os tornando ágil, eficiente, proporcionando uma melhor distribuição de suas atividades executadas, bem como a ordem e os setores os quais essas atividades possuem uma ligação de forma clara.

Na organização de estudo não se utilizam as ferramentas de OSM, dessa maneira os fluxogramas das atividades não se faz presente no processo, abaixo o que está sendo apresentado é apenas uma representação de como as atividades ocorrem.

2.2.1 Atividade A - Preparar Memorando para o processo despesas mensais fixas

A construção do memorando para essas despesas fixas é necessário dentro do órgão. A Atividade inicia-se a partir da retirada de faturas via site ou correios, e logo após há uma construção do memorando, o qual esse documento faz a comunicação entre os setores de empenho, processo, Coordenadoria Administrativa Financeira e o Superintendência.

Esse documento de comunicação da organização, é desenvolvido em cima da solicitação da Superintendência autorizando a abertura do processo e providências do pagamento. Assim, direcionando ao Diretor Administrativo Financeiro o qual vai analisar e liberar o pagamento. Após a liberação é repassado ao setor de empenho/pagamento, que por sua vez, vai realizar o empenho e pagamento da fatura.

Essa atividade foi desempenhada dentro do estágio, ajudando no controle das despesas mensais relacionadas com o serviço das seguintes despesas: Correios, União (publicações), Cagepa, Energisa e serviço de telefonia e internet. Construindo um controle sob essas despesas estipulando valores máximos que se possa atingir, para que assim os valores não saiam dentro do planejamento do órgão, pois uma vez que exceder este valor, a Superintendência se faz presente realizando questionamento sobre o número do tal pagamento.

Além disso, evita-se que o pagamento seja realizado em atraso, evitando o pagamento com juros e multas. Essas atividades não possuem fluxograma, sendo realizada apenas pelas rotinas que foram planejadas.

2.2.2 Atividade B - Processo de compra/serviço

O fluxo dessa atividade de processo de compra/serviço está em processo de definição, pois, ainda se encontra muito confuso em definir as responsabilidades dos setores envolvidos nessa montagem de processo de compra e serviço.

Essa atividade é iniciada a partir da solicitação de compra/serviço de determinado setor. Prepara-se o memorando de solicitação juntamente com o Termo de Referência, o qual contará com todos os detalhes da determinada compra/serviço, tendo como encaminhamento a Superintendência.

O superintendente autoriza abertura do processo para dar andamento as demais etapas. O responsável pelas compras/serviço vai ao mercado realizar a cotação de preço, em um média de 3(três) cotações, a partir disso, é preparado o mapa comparativo, realizando-se a explanação dos preços e identificado o ganhador da proposta, mediante ao menor valor, uma vez que na Administração Pública, ganha a proposta aquele fornecedor que oferecer o menor preço.

Prepara-se a ordem de compra com o nome do ganhador, os setores de compra, tesouraria, Diretoria Financeira assinam, e o Superintendente autoriza a compra/serviço repassando à tesouraria para realizar o empenho e pagamento do processo, finalizando o determinado processo.

Essa atividade de compra/ serviço na autarquia há muito em que aprimorá-la, pois é um serviço que está sendo realizado constantemente. Ainda não há uma Comissão Permanente de Licitação formada, diante disso, as compras/serviços são feitas a baixo de 16.000,00(dezesseis mil reais), sendo feita a partir de Dispensa.

É necessário que a organização tenha todos esses parâmetros bem definidos e respaldados legalmente, uma vez que este fluxo é essencial na organização para obter e dar continuidade nos serviços que a Loteria executa, além do que supri as necessidades e oferece qualidade no ambiente de trabalho aos servidores;

Mais uma atividade que a LOTEPA não oferece o fluxograma, dessa forma, ocasiona diversos problemas entre os servidores, onde os mesmos não sabem realizar a montagem coerente do processo, ocorrendo conflitos na atividade.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A Loteria está buscando estruturar-se estrategicamente mediante a novas contratações como: a incorporação do quadro de estagiários e serviços terceirizados, visando otimizar seus processos, como também buscando inovações.

A área onde o estágio que foi realizado, havia uma maior interação com o planejamento estratégico, com o propósito de implantar padrões no fluxo de processo, organizar as atividades executadas em busca de seguir os padrões legais da legislação.

O estágio estava sendo executado diretamente com a secretária da Superintendência onde as atividades eram divididas, a secretária, encarregada mais da parte social do Superintendente. Enquanto as atividades do estágio encarregava-se em padronizar o fluxo dos processos, elaboração ofícios, memorando, autorização de diárias.

O setor de compras envolvia muito a parte do estágio, uma vez que, todos os processos de serviços/compras eram repassados, com propósito de elaborar o termo de referência, ordem de compra e mapas comparativos. Mediante esse fluxo foi implantado após o início do estágio, e sempre buscando aprimora-se na deficiência que o órgão obtinha nesse trâmite de processo de compra e serviço.

Na relação de comunicação e aprendizado que a Loteria proporcionou durante o estágio, alguns pontos destacados no Quadro 1 como:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento horizontal entre os colaboradores, diretoria e superintendência; • Disponibilidade flexível da Superintendência; • Inserção do quadro de estágios; • Enfoque na mudança inovação e eficiência nas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico do supervisor; • Acompanhamento na realização dos estágios; • Alguns colaboradores não estão dispostos a escutar e aprender o novo.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de crescimento profissional; • Inserção em projetos e aquisição de novas experiências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade dos servidores, diante do fato que são prestadores de serviço.

Quadro 1: Análise de SWOT da LOTEPE.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante de alguns pontos levantados no diagnóstico da empresa, verificou-se que há algumas atividades para definir e destacar as competências de cada setor, diante que, há muitas confusões em distinguir e saber como será o fluxo das atividades de cotidiano da empresa, ocasionando muitas dúvidas e sem saber quem é o setor responsável pela tramitação.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Diante da realização do estágio alguns problemas foram detectados e os quais ocasionam bastante confusão na atividade diária da Loteria. Um dos problemas enfrentados é a montagem do processo de compras e serviços, o mesmo não possui um fluxo padrão. As pessoas não conhecem quais documentos deveriam ser relacionados ao processo, logo, não reconhecendo qual setor é responsável a cada parte, gerando dúvidas e incoerência entre os setores.

No que diz respeito ao setor, é necessário que se tenha uma boa definição das atividades e responsabilidades, uma vez que a LOTEPE não possui tais conhecimentos, pois muitas vezes os servidores não reconhecem as responsabilidades e as necessidades do bom desenvolvimento das mesmas, gerando problemas, atrasos e dificuldades na resolução dos problemas.

Um problema bastante comum nos órgãos públicos é a resistência de mudanças, que os funcionários adquirem, devido ao tempo de serviço que se encontra desempenhando certa função, recaindo assim em no comodismo e repetição do erro.

É necessário entender que as organizações do setor público devem obter característica em seu comprometimento similar as organizações do setor privado, e não está ílesa a necessidades de reestruturação estratégica e adoção de novas técnicas que proporcionam a capacitação dos servidores, obtendo-se maior conhecimento, agilidade e eficiência durante os processos.

3.2 Problema de Estudo

O Presente estudo terá como foco o fluxo dos processos de compras e serviços, visto que a LOTEPE não dispõe de um fluxograma dessa atividade, ocasionando incerteza e dificuldade para executar este processo, acarretando em demora no tramite do processo, e muitas vezes, o retrabalho. Tal situação ultrapassa a validades dos fornecedores, gerando uma solicitação de nova nota fiscal. Adicionalmente, o atraso do próprio serviço/produto para chegarem à Loteria, o que dificulta a realização de algumas atividades.

3.3 Características do Problema de Estudo

Este problema ocorre desde outras gestões que a Loteria possuiu, uma vez que, cada Superintendência adotava um estilo de gestão dentro do órgão, fundamentando-se a cultura dos servidores de não buscar mais do que óbvio nas atividades, assim não permitindo a formalização correta dos processos.

A causa é que nunca foram estabelecidos os fluxos dessas atividades. E esse problema está sendo gerado de gestão a gestão, cada vez mais complicando as atividades. Os servidores tornando-se antigo dentro do órgão, acostuma-se com aquela cultura e rotina incorreta.

Fornecendo inúmeras implicações à organização, mediante que os servidores não sabem ao certo a sua atividade. No decorrer de cada gestão tem se criado um agravo nessas atividades. Fazendo com que o colaborador obtenha um hábito de executar a atividade de maneira incoerente, e criando a cultura de fazer apenas o conveniente, gerando uma resistência às mudanças e melhoria no processo. Pois, o colaborador resiste em sair de sua zona de conforto, evitando desafios, e não se esforça para conhecer o novo e o correto de se trabalhar.

Os colaboradores sempre estão em clima de estresse relacionado a esse tipo de processo, por não identificarem a maneira correta de se fazer e todas as vezes na montagem desse tipo de processo geram dúvidas e dificuldades a respeito de quais documentos devem ser relacionadas, sua ordem e as quais serão as pessoas envolvidas nesse desenvolvimento. Muitas vezes, o colaborador que é responsável pelo serviço não está pronto para escutar opiniões e conceitos novos sobre a atividade, mostrando a insegurança e com bastante resistência de escutar as pessoas que querem colaborar com a sua atividade e aprimorá-las. Diversas vezes os servidores levam essas modificações como ameaça ao seu cargo e ao serviço.

Esse problema foi facilmente identificado por meio da pesquisa de como se comportar e estabelecer parâmetros nas atividades relacionadas ao setor de compras e serviços, mostrando a importância de obter um fluxograma em uma organização, para que possa ter um melhor desempenho e ciência no funcionamento de suas atividades. Assim, é fundamental que as organizações, sejam elas de manufatura ou de serviços, utilize meios adequados para gerenciar as interações e as sequências entre seus processos.

A partir da última revisão da ISO 9001 a maioria das empresas passou adotar a abordagem de processo, uma vez que, torna-se norma o modelo de gestão da qualidade nas organizações. Fazendo-se necessário que os gestores se utilizem da prática de gestão de processo para oferecer qualidade e um bom desempenho nas organizações e em seu controle, evitando desperdício de trabalho, tempo e capital.

Embora para as empresas, no momento esteja ocorrendo tudo bem, se não existir um controle correto dessas atividades, mais tarde pode haver uma disfunção sergerada a partir das atividades mal executadas por partes dos colaboradores e da mal utilização dos recursos.

De acordo com Carreira (2010), o administrador na estrutura organizacional é estratégico, porque ele precisa ter uma visão sistêmica da empresa. Realizando-se uma intervenção, no sentido de buscar soluções alternativas para suas disfunções, a abordagem de gestão lhe permitirá diagnosticar disfunções nos processos ou no organograma.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

A proposta desse projeto está baseada no desenvolvimento dos fluxogramas das atividades: de processo de compras e serviços. Porém, para que o mesmo seja possível, faz-se necessário uma reestruturação que vai ser proposta. A dificuldade de entender como o fluxo acontece tem ocasionado várias confusões, e incoerência no desempenho do processo supracitado.

A reestruturação da empresa traz como benefício principal a interligação entre as atividades, pois, possibilitará aos colaboradores compreender que as atividades são interligadas, correspondendo ao mesmo processo que devem funcionar de maneira integrada. Porém, a ausência de um organograma bem estruturado, definições de cargos e competências e, principalmente, os mapeamentos dos processos tem motivado diversos problemas.

Desta forma, objetiva-se formalizar os processos, por meio da avaliação dos procedimentos internos, identificação das deficiências dos processos, descrição de tarefas atribuições e competências e, propor formulários que permitam assim assegurar a transparência e lisura nos processos de compras da Loteria do Estado da Paraíba.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral desenvolver a formalização dos processos de compras e serviços, na Loteria do Estado da Paraíba.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar os procedimentos internos atuais.
- b) Identificar as possíveis deficiências dos processos.
- c) Descrever tarefas, atribuição e competências de cada setor envolvido no processo.
- d) Propor manuais e formulários adequados para a realização dos processos.

Justificativa

Esse tema é de grande relevância para a empresa, uma vez que a Loteria não tem destaque em sistemas e métodos bem definidos, mostrando-se oportuno para propor uma mudança no organograma, justificando-se a implantação de fluxos bem definidos, melhorando e aprimorando as atividades executadas pelos colaboradores.

Devido à dificuldade no trâmite dos processos torna-se possível identificar a viabilidade e a necessidade de uma reestruturação organizacional, assim como a importância da execução desse trabalho, que, diagnosticará e documentará a dificuldade que os colaboradores passam ao realizar a construção do processo de compra e serviço.

Por meio da formalização, é possível alcançar melhorias no que diz respeito ao serviço dos servidores, que, apesar do prévio conhecimento quanto a resistência encontrada diante da mudança organizacional no serviço público, pode ocasionar uma série de efeitos sobre as pessoas, fazendo com que os colaboradores tendam a desenvolver uma resistência a essas mudanças, dificultando o desempenho da implantação de um sistema eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2014).

Contudo, o presente trabalho está centralizado na Loteria do Estado da Paraíba, tendo por foco principal à elaboração do mapeamento de processo de compra e serviço, no qual busca-se elaborar os fluxogramas, formulários e manuais para estabelecer o trâmite padrão dos processos, a fim de eliminar incoerência entre os setores e tornando conhecido de todos os servidores, tornando-se o mapa de processo, uma base para o início da reestruturação organizacional.

A Administração voltada a Organização, Sistemas e Métodos (OSM) busca desenvolver ferramentas eficientes para o órgão obter melhores desempenhos em seu processo. Tendo como pauta a afirmação de Carreira (2010), o qual afirma que quando um órgão não dispõe de uma divisão de trabalho bem definida, é provável que ocorra disfunções em suas tarefas, aumentando a margem de erros no processamento, na tomada de decisão e muitas vezes ocorrem duplicidade de tarefas.

Desse modo, este trabalho tenta auxiliar na organização estrutural e funcional da LOTEP, propondo soluções estratégicas para realizar as atividades recorrentes ao processo de compras/ serviço de forma eficiente. Desta forma, o mesmo estará fundamentado nas técnicas utilizadas nos sistemas e métodos que resultem em um fluxo de bom desempenho, eliminando todo o estresse e dificuldade no decorrer dos processos, assim como, agilizando-os.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

O desenvolvimento da fundamentação teórica expressará e consolidará os temas contidos na construção do presente trabalho, aspirando à importância do estudo no mapeamento dos processos de compras e serviços para um melhor desenvolvimento das atividades, destacando as necessidades e viabilizando a eliminação dos possíveis problemas identificados, possibilitando a concretização dos objetivos propostos. Serão abordados os assuntos: Função de Organização, Sistemas e Métodos; Processo de Mudança Organizacional; Estrutura Organizacional; Reestrutura Organizacional; Processo de Compras e Serviços; Legislação dos processos de compra/serviço; Formalização dos contratos de compras/serviços na legislação.

5.1 Função de Organização, Sistemas e Métodos

Organização, Sistemas e Métodos (OSM) para Cury (2009) é uma das funções especializadas na administração responsável em estruturar, organizar, arranjar, integrar e coordenar as atividades a serem realizadas pela a organização. Constituindo um meio pelo qual se coloca ordem e métodos dentro da empresa, a fim de facilitar o trabalho dos órgãos envolvidos na busca dos melhores métodos para alcançar os objetivos da organização.

Em uma organização o emprego das técnicas de OSM oferece um alcance em inovação e melhoria das atividades, com o objetivo de aprimorar os métodos, o desenvolvimento e a eliminação das atividades mal executadas, oferecendo um melhor gerenciamento dos processos e solucionando os problemas.

Para Rossini e Andreoli (2015), as ferramentas de OSM serve de suporte para os gestores adotar procedimentos na organização que tenha um direcionamento adequados nas atividades estabelecendo métodos bem definidos.

O profissional que deseja trabalhar e executar métodos e sistemas bem definidos no órgão passam por diversas barreiras, as quais dificultam o desenvolvimento e a implantação do trabalho. Assim Maximiano (2000) destaca que diversas organizações que necessitam passar por um processo de mudança têm dificuldade nesse procedimento, pelo fato de solicitar aos colaboradores que estes saiam de sua zona de conforto.

Oliveira (2014) destaca que o profissional a partir do conhecimento técnico, possui a necessidade de dominar habilidades como: o levantar dados da organização como um todo, apresentar informações, manter-se atualizado dos recursos inerente a OSM e dos

recursos disponibilizados pela empresa. Tais elementos permitirão, reunir as ideias de maneira clara e eficaz para aplicar na organização de maneira eficiente ao que se planejou.

Carreira (2010) relaciona OSM com a mudança e melhoria dos processos a partir de uma reestruturação relacionado a estratégia dotada dos melhores métodos para alcançar os objetivos da organização. Assim, tendo como finalidade auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos, utilizando como ferramentas no processo de melhoria das empresas: organogramas, formulários e fluxogramas, e tendo como objetivos principais: eliminar o supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados.

5.2 Processos de Mudança Organizacional

Maximiano (2000) destaca que muitas organizações necessitam passar por um processo de mudanças para as atividades terem um bom desenvolvimento, alcançando resultados e permitam atingir de maneira mais adequada novos objetivos.

Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada por consultores externos ou colaboradores da organização que tenha o apoio do superior da Administração e atinja integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico (WOOD, 2009).

Kaanane, Fiel Filho e Ferreira (2010) citam essas mudanças como constantes que acompanha o comportamento humano nas organizações, relacionando a eficácia organizacional como fruto do desempenho individual ou coletivo. Nas empresas, as funções que comportam o estratégico ao operacional têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho, evitando surpresas e resistência a esses processos nas atividades.

Nas organizações essas mudanças devem ser percebidas e orientadas como oportunidades de evolução e não como ameaça. “A prática da realização do processo de mudança organizacional contribui com a cultura para mudanças na empresa, quebrando o tabu de que mudança gera desemprego, por isso, a resistência” (CARREIRA, 2010, p. 36).

As mudanças organizacionais podem provocar uma série de efeitos sobre as pessoas e, com base nessa situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a essas mudanças. Oliveira (2014) destaca que essa situação de resistência, o indivíduo pode enquadrar-se em uma das três situações perante as mudanças na empresa: de aceitação; de alienação (ignorar ou acomodar-se); ou da própria resistência.

Dentre as causas de resistência às mudanças nas empresas, Oliveira (2014) podem-se relacionar as causas de:

- Não aceitar o que incomoda;
- Tendência a só perceber o que convém;
- Desconfiança para com os resultados do trabalho de reestruturação organizacional;
- Receio de perder coisas boas atuais;
- Insegurança pessoal, provocada por desconhecimento ou falta de controle sobre os trabalhos a serem realizados;
- Dependência de ação para com outra pessoa;
- Necessidade de reagir contra.

Muitas vezes, os estímulos para consolidar um processo de mudança no serviço público tornam-se incapaz, existindo uma tendência natural de resistência às mudanças, pois, normalmente, os servidores preferem os hábitos e as rotinas atuais, o que leva à preferência do testado e conhecido, ao invés de tentar algo novo e incerto.

A busca da excelência do serviço público é fundamental que os gestores, além das competências técnicas, desenvolvam aspectos comportamentais que viabilizem o desenvolvimento da competência dos seus servidores a partir de uma flexibilidade às mudanças (KAANANE; FIEL FILHO e FERREIRA, 2010)

5.3 Estrutura Organizacional

Neis e Pereira (2015) destaca a estrutura de uma organização não apenas em descrever as relações formais do desenho organizacional, mas como também as configurações de interações que ocorrem de fato dentro dela.

Essa estrutura refere-se à separação da organização em unidade operacional: divisões, funções Neis e Pereira (2015, p. 183) destacam:

Essa designação de forma e função e os quadros e linhas que o descrevem representam a anatomia da organização, mostrando as partes separadas e suas posições, responsabilidades e relações. Salienta que a estrutura real de uma organização pode muitas vezes se desviar dos arranjos e dos tipos de relacionamentos oficialmente sancionados e, portanto, a estrutura incluiria as relações que realmente existem dentro da organização.

Desse modo, a compreensão sobre estrutura organizacional está pautada tanto na formalização das relações entre as diversas partes que compõem uma organização, na divisão do trabalho, na distribuição da autoridade e do poder formalmente deliberado, mas também está diretamente relacionada às relações informais e emergentes que ocorrem entre os membros, o que exige outro olhar para as estruturas organizacionais. Isso significa dizer que a estrutura é composta por processos e relações tanto formais como informais, e ambas devem ser levadas em consideração para o entendimento consistente do tema.

Oliveira (2014) destaca as relações informais como a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente. Independente de quanto essa relação é benéfica ou prejudicial, o gestor logo percebe que enquanto existir pessoas na empresa, existiram equipes informais. Oliveira (2014, p. 45) destaca a relação formal como:

Estrutura formal é a que representa a estrutura organizacional da empresa – na realidade, parte dela – e que procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa. A estrutura formal é representada pelo organograma da empresa, bem como pelos seus fatores básicos de influência e suas partes integrantes.

Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Neis e Pereira (2015) demonstram essas relações entre os diversos cargos da organização, sendo composto basicamente por dois elementos: os retângulos e as linhas. Os retângulos representam os cargos entre os quais flui autoridade e as linhas buscam demonstrar o fluxo dessas autoridades.

Assim como Oliveira (2014) ver o processo do fluxograma como sendo uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. Permitindo a visualização dos movimentos. O fluxograma dispõe de vários tipos como: fluxograma vertical; fluxograma parcial ou descritivo; e fluxograma global ou de coluna.

O fluxograma de melhor entendimento consiste o fluxograma vertical em maior clareza de apresentação e com grande facilidade de leitura por parte dos usuários. “Pela análise do fluxograma vertical, a empresa pode obter melhoramentos que resultam em eliminação, combinação, reclassificação, redistribuição e simplificação dos detalhes e grupos de detalhes” (OLIVEIRA, 2014, p. 269).

5.3.1 Reestruturação Organizacional

Carreira (2010) destaca a importância da organização enquanto unidade social, intencionalmente construída e reconstruída, a fim de atingir objetivos específicos. As pessoas são representadas em cargos, agrupadas e reagrupadas por meio de critérios de departamentalização e de relações de autoridade hierárquica, constituindo a estrutura organizacional, na qual é representada graficamente pelo organograma.

O objetivo de construir a modelagem em sua estrutura, é o de melhor entendê-la, com vistas a identificar problemas e procurar soluções que melhorem o seu desempenho organizacional, tais como aumentar a velocidade das tarefas, reduzir custos e otimizar a qualidade dos serviços como cita os autores (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO; CAZARINI; PÁDUA, 2014).

A reestruturação favorece um melhor entendimento das partes essenciais da empresa, buscando soluções para problemas práticos ou determinado assunto, o que torna uma ferramenta efetiva para melhorar a comunicação e o desenvolvimento dos processos organizacionais. Guerrini (2014) ressalta que o modelo organizacional bem estruturado fornece ao tomador de decisão uma representação mais uniforme da empresa, favorecendo a compreensão dos cargos e contribuindo para o monitoramento e controle dos processos.

Carreira (2009) apresenta um sequenciamento de atividades para que um projeto de reestruturação ocorra com sucesso, as etapas sugeridas: (I) identificação, seleção e conhecimento do sistema, (II) estudo de viabilidade e de alternativas, (III) levantamento e análise da situação atual, (IV) delineamento e estruturação do novo sistema, (V) detalhamento do novo sistema, (VI) treinamento, teste e implantação do novo sistema e (VII) acompanhamento, avaliação e atualização.

Em concordância com o que foi mencionado, o envolvimento das pessoas é essencial nos processos de mudança, principalmente os relacionados à reestruturação organizacional (CARREIRA, 2009). Pois, a partir das pessoas é que ocorrem as modificações nas empresas, pois começar a agir no modo como as pessoas estão acostumadas a desenvolver suas atividades, em sua comunicação, em suas relações, no relacionamento de autoridade e responsabilidades.

Como por exemplo uma reestruturação no processo de compras e serviços modifica todo funcionamento, fazendo com que as pessoas quebrem a rotina e adotem outros hábitos com o objetivo de aperfeiçoar a forma de desenvolvimento do processo, respeitando a

legislação e fornecendo um padrão do fluxo, evitando incoerência entre os departamentos, assim obtendo uma maior técnicas e aprimoramentos de suas atividades

5.4 Processo de Compras e Serviços

A estrutura organizacional define as responsabilidades e hierarquias de comando da organização, bem como delimitação da área e o sistema de comunicação. De acordo com Lélis (2016, p. 13) define a “Administração de materiais sendo a área que controla o fluxo das tarefas e atividades entre produção, controle de estoque, compras, distribuição, armazenagem, recebimento, entre outros”.

Lélis (2016) afirma que o processo de compras e serviço é de extrema importância, e deve ser conduzido com bastante cuidado e atenção aos detalhes. A empresa sempre está à busca de qualidade e redução de custo, assim, devendo direcionar sua área de compra de forma estratégica, em especial na escolha dos fornecedores, a busca de produtos e serviços de qualidade, melhores preços e formas de pagamentos, que são atividades de inerente a área de compra/serviço.

A gestão de aquisição assume o papel verdadeiramente estratégico e devem sempre estar informados e atualizados, e ter habilidades interpessoais e dinamismo, pois essa função é vista como parte do processo de logísticas das empresas.

Toda empresa na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de estar organizada. Garcia e Campos (2009, p.99) enfatizam que “área de compras interage intensamente com todos os outros, recebendo e processando informações úteis as suas tomadas de decisões”.

Dias (2011) diz que a organização quando adota uma estratégia correta de compra a empresa pode adquirir uma grande vantagem nos fluxos de seus processos.

As empresas devem adotar procedimentos de compras e estabelecer fluxograma para desenvolver o trâmite dessa atividade. ALT; Martins (2009, p. 142) diz que de forma geral os procedimentos ocorrem dessa maneira:

A unidade organizacional que necessita o material envia ao setor de compras um documento interno solicitando a compra, recebendo o nome de solicitação de compras. O setor de compras analisa a solicitação de compras quanto aos limites de autoridade do solicitante. Normalmente o limite para o valor das compras depende da modalidade da empresa. Depois disso, o setor de compras efetua as cotações com

pelo menos três fornecedores. O setor de compras, então, recebe as propostas, analisa-as, julga qual(is) a(s) melhor(es) e negocia com um fornecedor preços e condições de pagamento. Passadas todas essas etapas, ele emite o pedido de compras. O departamento de compras também é responsável por inspecionar e receber a mercadoria e, por fim, solicitar o pagamento ao fornecedor.

O Instituto Federal do Paraná dispõe de um manual para esclarecer as dúvidas do trâmite desse processo de compras/serviços que ocorrem nos setores administrativos envolvidos, a fim de esgotar a incoerência envolvida nos procedimentos adotados pela Administração. Tendo como objetivo de definir normas para solicitação de compras de materiais e serviços, visando à dinamização do processo; à racionalização dos trâmites; à eficácia das aquisições; e ainda, atender às orientações da Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União.

De acordo com o material que consta no Anexo I, setor interessado, após verificar a inexistência do material no Almoxarifado, deve emitir um memorando à Direção Geral. Por este memorando de solicitação de compra ou serviço, o interessado solicita autorização para aquisição do material de consumo, equipamento, material permanente ou contratação de serviço, justificando a necessidade e indicando o valor estimado do gasto e, em anexo, um projeto básico contemplando relação dos bens ou serviços com os seguintes elementos: especificação detalhada, padrão de desempenho, unidade de fornecimento, quantidade, preço estimado e, ainda, se necessário: condições de fornecimento, garantia, instalação, acessórios ou itens inclusos etc.

O manual do IFPR (2010) chama atenção para pontos que é necessário seguir com transparência e lisura nesses processos, que não deve indicar marca nem modelo de um determinando fabricante; exceto quando se tratar de identificação de um equipamento do patrimônio do órgão, em processo de contratação de manutenção preventiva e corretiva.

Na montagem do processo é viável que se tenha pedido com especificação completa, minuciosamente cada detalhe para que o solicitante receba do fornecedor o material/serviço de acordo com o qual foi solicitado. Sendo necessário o detalhamento de cada grupo de material, exemplos: material de expediente, equipamentos de informática, material de manutenção elétrica, entre outros. Conforme manual em Anexo I.

A formalização do processo de compras tem por objetivo assegurar que o material adquirido pela empresa esteja adequado às necessidades específicas do setor solicitante. De forma complementar, a correta execução do processo faz com que seja seguida

as legislações referentes a processo de compra/serviço, como será explorado no capítulo que segue.

5.4.1 Legislação dos processos de compra/serviço

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 estabelece normas gerais sobre as aquisições realizadas pela Administração Pública, Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional. Licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

Todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, torna-se um contrato. A lei 8.666 menciona a licitação com seu princípio constitucional da isonomia e a de selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, sendo processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, e dos que lhes são correlatos.

O Art. 6 para os fins desta Lei, considera-se: serviço toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais. E traz como Compra: toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

XI - Administração Pública - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas;

Na seção V da Lei 8.666/93ressaltaque as compras sempre que possível estejam dentro desses padrões e princípios, como:

- Atender ao princípio da padronização;
- Ser processadas através de sistema de registro de preços;
- Submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

- Ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;
- Balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Modalidade de licitação é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei. O valor estimado para contratação é o principal fator para escolha da modalidade de licitação, exceto quando se trata de pregão, que não está limitado a valores. (Lei Federal 8666 de 1993, publicada DOU 22/06/1993 e republicada DOU 06/07/1994, artigo 22, inciso I). Modalidade da qual podem participar quaisquer interessados que na fase de habilitação preliminar comprovem possuir requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução do objeto da licitação. De acordo com as especificações do quadro2que segue:

MODALIDADE DE LICITAÇÃO	FUNCIONAMENTO	LEGISLAÇÃO	VALOR
Concorrência	Modalidade realizada entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação	Lei Federal 8666 de 1993, publicada DOU 22/06/1993 e republicada DOU 06/07/1994, artigo 22, inciso II.	Obras e serviços de Engenharia: RS\$1.500.000,00
			Compras e outros serviços: acima de RS\$ 650.000,00.
Tomada de Preço	Modalidade realizada entre interessados do ramo de que trata o objeto da licitação, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela Administração.	Lei Federal 8666 de 1993, publicada DOU 22/06/1993 e republicada DOU 06/07/1994, artigo 22, inciso III.	Obras e serviços de engenharia: até RS\$ 150.000,00.
			Compras e outros serviços: até RS\$ 650.000,00
Convite	O convite é a modalidade de licitação mais simples. A Administração escolhe quem quer convidar, entre os possíveis interessados, cadastrados ou não. A divulgação deve ser feita mediante afixação de cópia do convite em quadro de avisos do órgão ou entidade, localizado em lugar de ampla divulgação.	Lei Federal 8666 de 1993, publicada DOU 22/06/1993 e republicada DOU 06/07/1994, artigo 22, inciso IV.	Compras e outros serviços: até RS\$ 150.000,00
			Compras e outros serviços: até RS\$ 80.000,00.

Quadro 2: Explicação das modalidades de licitação.

Fonte: Elaborado com base na lei 8.666/93.

No site do Planalto informa que a licitação é regra para a Administração Pública, quando contrata obras, bens e serviços. No entanto, a lei apresenta exceções a essa regra. São os casos em que a licitação é legalmente dispensada, dispensável ou inexigível.

A possibilidade de compra ou contratação sem a realização de licitação se dará somente nos casos previstos em lei. Essa modalidade as obras e serviços limitados aos valores máximos a seguir estão dispensados de licitação e desobrigam o agente público da elaboração do projeto básico. R\$ 15.000,00, para obras e serviços de engenharia; R\$ 8.000,00, para quaisquer outros serviços.

No capítulo III, seção I:

Art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

5.4.3 Formalização dos contratos de compras/serviços na legislação

Todo contrato é necessário ter um respaldo da lei, assim executando com transparência e lisura a aquisição. De acordo com a lei 8.666 no capítulo III, seção II:

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Art. 62. O instrumento de contrato é obrigatório nos casos de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites dessas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

§2. Em carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra, ordem de execução de serviço ou outros instrumentos hábeis aplica-se, no que couber, o disposto no art. 55 desta Lei.

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

- I - O objeto e seus elementos característicos;
- II - O regime de execução ou a forma de fornecimento;
- III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- IV - Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- V - O crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- VI - As garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- VIII - os casos de rescisão;
- IX - O reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;
- X - As condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

Essa lei normatiza os princípios de como deve ocorrer esse processo definindo todos os seus parâmetros a fim de assegurar a organização legalmente a tudo que está adquirindo e processando, dinamizando o seu processo, racionalizando os seus trâmites e atendendo todas as orientações da Administração pública, executando com transparência e lisura o seu processo de compras e serviços.

6. Aspectos Metodológicos

O presente tópico apresenta os métodos e técnicas utilizadas para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Esse estudo foi construído apresentando característica descritiva e qualitativa. De acordo com Cervo (2007) a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona os fatos sem manipulá-los. A fim de descobrir com maior precisão como ocorre e qual frequência, sua relação e suas características. A pesquisa descritiva justifica-se em descrever o fenômeno e não explicá-lo ou modifica-lo.

De acordo com as classificações expostas acima, este estudo pode ser classificado no que se refere a sua natureza como aplicada, segundo Gil (2010), destina-se a gerar conhecimento para aplicação prática, com o intuito de prover soluções de problemas específicos.

Os procedimentos utilizados, tem como a finalidade de alcançar os objetivos propostos para a elaboração do mapeamento de processos de compras e serviços na Loteria do Estado da Paraíba, sendo utilizado o método de pesquisa ação. Cervo (2007) destaca esse tipo de estudo quando há uma associação com uma ação, os pesquisadores e participantes do problema estão envolvidos de modo participativo.

A observação direta dos fatos, seja possível chegar às evidências imediatas, sem o auxílio de qualquer elemento subjetivo ou da ação consciente de sujeitos ativos. Gil (2010) coloca que os estudos de caso são amplamente utilizados em situações em que se faz necessário realizar questionamentos de “como” e “porque” determinados acontecimentos surgem, buscando o entendimento de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real ao qual o pesquisador possui pouco controle.

A pesquisa realizada na LOTEP, se deupor meio da observação por um período de 5 meses, de como se davamos procedimentos para montagem dos processos de compras e serviços, visto que muitos colaboradores não entendiam a finalidade de cada documento solicitado, e nem os servidores que eram responsáveis em assinar e preparar o processo de compras e serviços.

7. Análise de Dados e Interpretação de Resultados

O presente capítulo descreve e analisa as rotinas de trabalho, identificando as possíveis deficiências, bem como o mapeamento do processo de compras e serviços.

Descrevendo as atribuições de cada setor envolvido no processo, propondo a melhoria a partir do fluxograma vertical, manuais e formulários para a realização desse processo.

7.1. Processo de Compras e Serviços

O texto que segue, tem como finalidade apresentar como ocorrem os processos de compras e serviços dentro da LOTEP, possibilitando uma maior compreensão das etapas envolvidas, facilitando desta forma implementar melhorias ao longo do mesmo.

O fluxo dessa atividade de processo de compra/serviço ocorre a partir da necessidade de algum setor, sendo que o mesmo não formaliza sua solicitação, deixando encarregado do próprio setor de compras e serviço realizar a solicitação a partir do documento interno (memorando).

Foi observada a necessidade da implementação e apresentação do termo de referência, que irá acompanhar o documento de solicitação. A inserção deste item, foi implementado ao longo da realização do estágio, para ser anexado junto com o memorando, tendo como encaminhamento a Superintendência.

Sendo autorizado pelo Superintendente ocorre a abertura do processo, assim dando o prosseguimento as demais etapas. O responsável pelas compras/serviço vai ao mercado realizar a cotação de preço do material ou serviço, e busca uma média de 3(três) cotações de preço. Assim solicita-se à estagiária o preparo do mapa comparativo, documento apresentado a Lotep pela mesma, onde o mapa oferece a explanação dos preços e identifica-se o ganhador da proposta a partir da proposta que apresentar o menor valor, uma vez que o menor valor é uma prerrogativa da Administração Pública para realizar a aquisição do material ou serviço.

O setor de compra, tesouraria e Diretoria Financeira assinam o pedido, o Superintendente autoriza a compra/serviço repassando à tesouraria para realizar o empenho e pagamento do processo, finalizando o determinado processo.

7.2 Ponto crítico

Essa atividade tem gerado bastante confusão e incoerência entre todas as partes envolvidas nesse processo. É necessário que se tenha todos os parâmetros legais e técnicos para dar continuidade corretamente, como o autor Lélis (2016) afirma que o processo de

compras e serviço é de extrema importância, e deve ser conduzido com bastante cuidado e atenção aos detalhes.

Organograma atual da loteria já se apresenta falho por não ter presente o setor de compra em sua estrutura, que é um setor com bastante importância dentro do órgão, pois todas as atividades executadas administrativamente, depende desse setor de alguma maneira.

Diante disso, é importante que posteriormente tenha-se um estudo para modelar o organograma atual, identificando o setor apresentado, uma vez que os autores Neis e Pereira (2015) apresentam a estrutura de uma organização não apenas em descrever as relações formais do desenho organizacional, mas como também as configurações de interações que ocorrem de fato dentro dela, torna-se necessário que tenha essa relação de compras formalizada dentro de sua estrutura organizacional.

Outro ponto negativo é que as solicitações de compras/serviços saem do setor próprio de compras, mesmo sendo solicitado por outro, não se realiza o memorando desse trâmite, sendo eles iniciados no próprio setor de compra e encaminhando a superintendência. Isso é visto como um ponto falho, pois é necessário que o setor que solicita a necessidade do material ou serviço o mesmo encaminhe ao setor de compra, para que assim prossiga normalmente, e não atrepele o caminho do trajeto da compra e esteja tudo documentado e formalizado.

Mesmo com introdução do termo de referência, o mesmo não é realizado de forma correta, pois as solicitações de compras e serviços não são bem especificados, apresentando informações simples e genéricas. Tomando como exemplo, o manual do IFPR (em anexo) apresenta o termo de referência como primordial do processo mostrando que é viável que o pedido apresente a especificação completa, minuciosamente cada detalhe para que o solicitante receba do fornecedor o material/serviço de acordo com o qual foi solicitado. Dessa maneira que a empresa assegura que o material adquirido atenda as especificações exatas e esteja adequado de acordo com o que foi solicitado.

E um dos pontos críticos bastante evidenciado no processo é que não se sabe corretamente qual percurso do processo, quem são realmente as pessoas e setores que devem estarem envolvidas, assimilando diversas dúvidas.

7.3 Proposição de melhoria

Verificou-se que faz necessário detalhar o trâmite desse processo, identificando as partes envolvidas, e oferecendo direcionamento do fluxo a partir dos estudos obtidos. Carreira (2010) cita bem a relação de Organização, Sistemas e Métodos com a mudança e melhoria dos processos a partir de uma reestruturação relacionado a utilização de ferramentas no processo de melhoria das empresas como: organogramas, formulários e fluxogramas, e tendo como objetivos principais: eliminar o supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados.

Tendo como as ferramentas apresentadas, foi proposto um fluxograma e formulário com base no manual que foi desenvolvido a partir do modelo do manual do Instituto Federal do Paraná, em anexo.

De acordo com o manual, o fluxograma proposto a seguir na Figura 2 ajudará aos colaboradores obter um melhor desenvolvimento, agilizando os procedimentos com fácil visualização e eliminando os problemas e transtornos ocasionados por não saber por onde passa o processo e as pessoas responsáveis. Como bem cita os autores Rossini e Andreoli (2015) as ferramentas de OSM servem de suporte para os gestores adotarem procedimentos na organização que tenham um direcionamento adequado nas atividades, estabelecendo métodos bem definidos.

E essa ferramenta que irá auxiliar os colaboradores da LOTEPE aos procedimentos do processo na organização é o fluxograma do tipo vertical, onde o mesmo facilita um melhor entendimento, e consiste com maior clareza de apresentação e com grande facilidade de leitura por parte dos usuários.

“Pela análise do fluxograma vertical, a empresa pode obter melhoramentos que resultam em eliminação, combinação, reclassificação, redistribuição e simplificação dos detalhes e grupos de detalhes” (OLIVEIRA, 2014, p. 269). Assim permite a visualização dos movimentos do processo, por onde passa, e quem é o responsável por determinada atividade e auxiliando no entendimento do mesmo, eliminando um problema frequente dentro da organização em estudo.

Certamente essa explicação será totalmente positiva, promovendo maior agilidade nos processos, eliminando as dúvidas, proporcionando maior integração entre os colaboradores que compõe, e ampliando o entendimento das rotinas dos processos de compras e serviços, de acordo com a Figura a seguir.

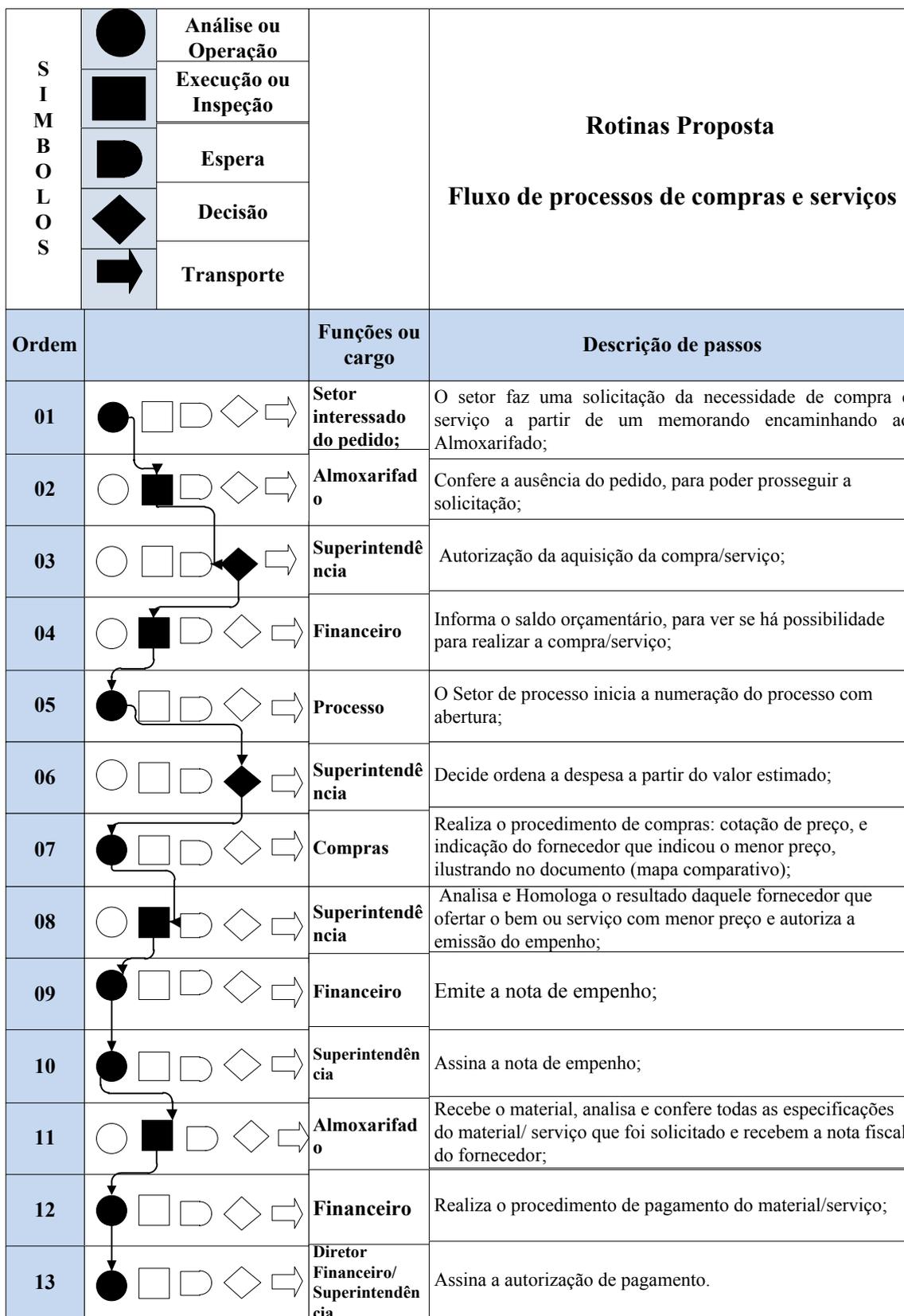


Figura 2: Fluxograma vertical – Rotinas propostas para o processo de compras e serviços.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Loteria adotando esse tipo de fluxograma para os procedimentos de compras e serviço ajudará no desenvolvimento do trâmite da atividade, proporcionando um melhor funcionamento, e tornando o processo eficiente e eficaz, como bem cita Dias (2011) que a organização quando adota uma estratégia correta de compra pode adquirir uma grande vantagem nos fluxos de seus processos.

Com base no fluxograma apresentado é possível identificar a interação e as funções de cada setor envolvido, como uma comunicação na execução do processo. É primordial que toda empresa na execução de seus objetivos, necessite de grande interação entre todos os seus departamentos. Garcia e Campos (2009, p.99) enfatizam que “área de compras interage intensamente com todos os outros, recebendo e processando informações úteis as suas tomadas de decisões”.

Diante da proposição de melhoria do fluxo, sugere-se a elaboração de três formulários para a construção do processo, onde esses documentos deverão seguir padrão, a fim de facilitar o desenvolvimento do processo de acordo com o fluxograma proposto. Sabendo que os colaboradores são necessários estarem conscientes que sua correta utilização é de grande importância para o bom desempenho e a eliminação do estresse na tramitação desse processo.

Assim como Maximiano (2000) destaca que muitas organizações necessitam passar por um processo de mudanças para as atividades terem um bom desenvolvimento, alcançando resultados e permitam atingir de maneira mais adequada novos objetivos. Essa proposta está exposta nas Figuras 3, 4 e 5 a seguir:



GOVERNO DA PARAÍBA | *viva o trabalho.* | **LOTEPA**

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

LOTERIA DO ESTADO DA PARAÍBA

A PARAÍBA TEM SORTE

MEMO. XX/2016 – SETOR

18 de agosto de 2016

A Superintendência,
Senhor (a)

Assunto: Aquisição de Material Permanente

O Departamento de Recursos Humanos da Loteria do Estado da Paraíba solicita autorização para instaurar processo para aquisição de 30 agendas personalizadas para os colaboradores deste órgão para o ano de 2016 com formato: largura entre 14,0 e 16,0 cm; altura entre 20 e 22 cm; nº de páginas 390 a 410; cor a definir; com gravação do ano e da logomarca da loteria.

Valor estimado da compra: R\$ 300,00 (trezentos reais).

Agradecemos à atenção e reiteramos os protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Carimbo e Assinatura

Figura 3: Formulário do modelo memorando
Fonte: Adaptado do Manual do IFPR.

Adotando um único modelo de memorando para solicitação de compras e serviços, torna o processo mais organizado, sequencial, e facilita o serviço de todos colaboradores, inclusive dos servidores novatos que não conheçam o processo, o mesmo terá por onde se referenciar.



SOLICITAÇÃO DE MATERIAIS/SERVIÇO

Coordenação Solicitante: _____
 Destino (setor a ser beneficiado): _____

GRUPO – SERVIÇOS DE TERCEIROS

ITEM	DESCRIÇÃO	UNID	QUANT	PREÇO UNIT	PREÇO TOTAL
01	Agendas personalizadas para os colaboradores deste órgão para o ano de 2016 com formato: largura entre 14,0 e 16,0 cm; altura entre 20 e 22 cm; n° de páginas 390 a 410; cor a definir; com gravação do ano e da logomarca da loteria.	UND	300	10,00	R\$ 300,00

SOLICITANTE	ORDENADOR DE DESPESA
Carimbo e assinatura Data: / /	Carimbo e assinatura Data: / /

Figura 4: Formulário de Solicitação de Material e Serviço das Rotinas propostas para o processo de compras e serviços
 Fonte: Adaptada do Manual do IFPR.

Esse documento de pedido para cada grupo de material é essencial no procedimento onde traz bem as descrições, e o pedido deve ser para cada grupo de material, e não fazer a inclusão de vários segmentos em um grupo só. A Lei 8.666 no artigo 55 traz em uma das suas cláusulas a necessidade das especificações e separações do grupo de material.



SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
LOTERIA DO ESTADO DA PARAÍBA

TERMO DE REFERÊNCIA

22 de agosto de 2016

PROCESSO Nº:

SETOR REQUISITANTE:

1-Da justificativa da aquisição

Justifica-se.....

2. Da especificação

Agendas personalizadas para os colaboradores deste órgão para o ano de 2016 com formato: largura entre 14,0 e 16,0 cm; altura entre 20 e 22 cm; nº de páginas 390 a 410; cor a definir; com gravação do ano e da logomarca da loteria.

3. Dos prazos

A empresa compromete-se entregar até 30 dias.

4. Deveres do contratado

Executar o serviço de acordo com as especificações

5. Orçamento estimado

EMPRESA	Quant	Valor unitário estimado	Custo total estimado
X	300	12,00	R\$ 360,00
Y	300	15,00	R\$ 450,00
Z	300	14,50	R\$ 435,00
Média de Valor			R\$ 415,00

6. Valor global estimado da compra: **R\$ 360,00 trezentos e sessenta reais**

Solicitante **Superintendência**

Figura 5: Formulário de modelo Termo de Referência para o processo de compras e serviços.
Fonte: Adaptada do Manual do IFPR.

Esse documento agrega valores dentro do processo de compras e serviços, pois é visto como documento de grande valia, uma vez que simboliza o contrato feito da aquisição do material ou serviço, destacando especificações e valores dos mesmos, sobretudo a transparência e lisura de todo procedimento, contemplando a maioria das cláusulas da lei 8.666 no artigo 55.

Diante das propostas, é esperado que os procedimentos de processo de compras e serviços, seja seguido e organizado a fim de eliminar o supérfluo e agilizar as atividades com excelência.

A criação desses manuais, fluxograma e formulários favorecerá a padronização das atividades, mostrando os passos que os colaboradores devem seguir, indicando quais são os setores envolvidos e quais momentos eles estarão presentes na execução da atividade, dessa forma obedecendo aos fluxos que devem ser seguidos para execução das mesmas.

8. Aspectos Conclusivos

Por meio do processo de observação alinhada à aplicação de instrumentos proposto de formulários e fluxograma para o processo de compras e serviços foi possível reproduzir uma redução de falhas e incoerência no trâmite do mesmo. Evidenciou-se as atribuições de cada setor envolvido e com informações únicas para todos os colaboradores, identificando-se o fluxo de informações mais relevantes para todo processo de compras e serviços, através do manual o qual explanou a base desse procedimento.

De início foi possível identificar a dificuldade dos colaboradores em seguir o fluxograma vertical, devido a rotina de realizar a montagem de processo de acordo com a conveniência. Destaca-se ainda que os sujeitos requisitados nessa análise pelo desenvolvimento de todo processo, foi o Superintendente, Setor Financeiro, Setor de Almoxarifado, Setor de Compras, Setor que realiza abertura de processo e a Diretoria Financeira, colaboradores que participam do desenvolvimento do trâmite do processo de compras e serviços.

O mapeamento do processo que proporcionou o fluxograma, manual juntamente com os formulários, ofereceu resultados positivos, tornando o processo mais claro e evidente, apesar da resistência dos servidores nesta implantação, houve uma diminuição de tarefas mal executadas, como também agilizou a execução das mesmas.

Os objetivos propostos no projeto foram executados nos procedimentos implantados de maneira clara, devido ao grande interesse do gestor no desenvolvimento desse trabalho, assim possibilitou a inserção dentro do órgão. Esse plano de ação foi proporcionado a partir de uma transparência da Administração pública, sendo resguardado de todos os parâmetros legais e de consciência da gestão. Onde o mesmo sempre está a busca de um padrão de excelência e qualidade nesses processos de compras e serviços para que assim a

organização sempre esteja fazendo a aquisição de material e serviço de qualidade e oferecendo um custo menor a Loteria, gerando uma economia na Administração Pública e com serviços de qualidade.

É necessário ressaltar-se que devido a troca de gestão que sempre acontece nos serviços públicos e a inserção de novos servidores, pode haver à falta de continuidade desses trabalhos, porquanto o Superintendente da gestão atual assume esse projeto para referenciar e diminuir a problemática constatada de elaborar um processo de compras, por ter o poder de impor seus próprios modelos e métodos, assumindo o fluxograma proposto como peça chave para a realização e explanação do trâmite. Porém, quando houver uma troca da gestão pode ser que esses modelos e métodos sejam descartados, aplicando-se uma nova técnica.

Foi possível avaliar os objetivos idealizados no trabalho de forma satisfatória, pelo fato de conseguir alcançar tudo aquilo que foi proposto na formalização dos processos de compras e serviço. Foram avaliadas as atividades dos setores envolvidos, deixando claro suas atribuições no procedimento do processo de compras e serviços, a fim de eliminar toda deficiência, e a falta de comunicação, e dos serviços na montagem do processo mal executados, a partir dos formulários e do manual permitiu assegurar a transparência e lisura nos processos de compras e serviços da Loteria do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n.º 8.666/1993**, de 21.06.1993.Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 23 ago. 2016.
- CARREIRA, Dorival. **Organização Sistemas e Métodos: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. Saraiva, 2010.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**.6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CURY, Antônio. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl-4. reimpre. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:princípios, conceitos e gestão**. 6. ed.São Paulo : Atlas, 2011.
- FRANÇA, Ana. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GILLESPIE,Andrew; SURRIDGE,Malcolm; MARCOUSÉ, Ian. **Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- GILSON, Honorato. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração financeira**. 10. ed. São Paulo, 2004.
- GUERRINI, Fábio Muller; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; CAZARINI, Edson Walmir; PÁDUA, Sílvia Inesda. **Modelagem da Organização: Uma visão integrada**.Bookman, 2014.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- JOHNSTON, Louis; BERNANKE, Ben; FRANK, Robert. **Princípios de economia**. 4. ed. AMGH LTDA, 2009.
- KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças.**Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAUCHAKJE, Samira. **Gestão Pública de Serviços sociais**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin; **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- LELLIS, Antônio. **Apostila de Gestão Patrimonial e Almoxarifado**, 2009.
- LÉLIS CAVALCANTI, Eliaci. **Administração de materiais**. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- MARTINS, Petrônio G; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, Judas. **Economia: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MIADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOCHÓN, Francisco. **Princípios da economia**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. vol. 4. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLSON, Jerry; Peter, J. **Comportamento do consumidor e Estratégia de marketing**. 8. ed. AMGH LTDA, 2009.
- ROSSINI, Fernando; ANDREOLI, Taís. **Organização, sistemas e métodos**. InterSaberes, 2015.
- SANTOS, Adriane. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- SILVA, César. **Economia e mercados: introdução à economia**. 19 ed. reformulada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, p.53, jan/jun. 2008.

TANKE, Mary. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. 2. ed. Cengage Learning, 2014.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES A – MANUAL DE COMPRAS



LOTERIA DO ESTADO DA PARAÍBA

LOTEP

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

MANUAL PARA COMPRAS

AGOSTO, 2016

(Adaptado do Manual do IFPR)



LOTERIA DO ESTADO DA PARAÍBA

Manual de Compras

Este Manual tem como objetivo esclarecer os procedimentos dos setores envolvidos no processo de compras e serviços da LOTEPA que são Almoxarifado, Superintendência, Financeiro, Setor de Processo, Compras e Diretor Financeiro. A partir da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 que estabelece normas gerais sobre as aquisições realizadas pela Administração Pública, Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional. Licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Tendo como objetivo de definir normas para solicitação de compras de materiais e serviços, visando à dinamização do processo; à racionalização dos trâmites; à eficácia das aquisições da Loteria do Estado da Paraíba- LOTEPA.



**GOVERNO
DA PARAÍBA**

viva
o trabalho.



A PARAÍBA TEM SORTE

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
LOTERIA DO ESTADO DA PARAÍBA

PROCEDIMENTOS DO PEDIDO

O setor interessado, após verificar a inexistência do material no Almoxarifado, deve emitir um memorando à Superintendência. Que por sua vez este é o documento interno da organização para realizar tramitação, e o mesmo é emitido pelo interessado, contemplando a justificativa da aquisição, a especificação do material ou serviço, bem como o preço estimado; assim encaminha-se à Superintendência, para autorização da compra. É necessário que apresente no documento junto a justificativa da necessidade, o valor estimado do gasto e, especificação detalhada, quantidade, preço estimado e, ainda, se necessário: condições de fornecimento, garantia, instalação, acessórios ou itens inclusos etc.

Exemplos de especificação:

Material de consumo

tem	Discriminação	nid	tde	reço Unit	reço Total
1	Café torrado e moído, embalado embalagem não superior a 1 kg embalagem não superior a 1 kg a vácuo	G	00	,00	\$ 4.000

Serviço de Terceiros

tem	Discriminação	nid	tde	reço Unit	reço Total
1	Locação de ônibus, com 42 lugares, trecho Teresina - Picos -Teresina, pavimentação asfáltica, percurso 660 km.	ND	3	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00

Manutenção de Equipamento e Material Permanente (serviço e peças)

Serviço de Manutenção

tem	Discriminação	nid	tde	reço Unit	reço Total
1	Higienização ar condicionado; Limpeza do sistema de Injeção; revisão geral; alinhamento e balanceamento. Obs.: os serviços serão executados no veículo L-200 de placa NHZ – 4940, tomo 34567, da	ND	1	\$ 500,00	\$ 500,00

	Loteria do Estado da Paraíba, conforme Memo. nº 019/2016 e documentação, anexos				
--	---	--	--	--	--



ATENÇÃO

É primordial que deem atenção aos pontos colocados a baixo, os quais permitirão um melhor desenvolvimento e certeza naquilo que está fazendo.

- 1- Não indicar marca nem modelo de um determinado fabricante; exceto quando se tratar da identificação de um equipamento do patrimônio da LOTEPE, em processo de contratação de manutenção corretiva ou preventiva.
- 2- É necessário que o pedido seja efetuado de maneira separada a cada grupo de material como exemplo: equipamento de informática, material de expediente, material laboratorial, material de manutenção elétrica, hidráulica e refrigeração, material permanente, etc).
- 3- A especificação completa do material ou serviço com o padrão de desempenho é fundamental para que você receba exatamente o que necessita.

RECEBIMENTO DE MATERIAL & ATESTADO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

- 1- Todo material adquirido será entregue no Almoxarifado, onde permanecerá à disposição do interessado, aquele em que solicitou o material;
- 2- No ato do recebimento será observado se o material confere com as especificações juntadas ao processo de compras, momento em que será atestado o recebimento e, no caso de se tratar de equipamento ou material permanente, deverá ser realizado o tombamento.
- 3- Quando se referir de equipamento que depende de instalação por parte do fornecedor, a entrega será diretamente ao Interessado, na presença da pessoa responsável pelo Almoxarifado. Depois de instalado e em perfeito funcionamento, o interessado atesta a Nota Fiscal e a encaminha imediatamente ao Almoxarifado, a fim de que seja processada a entrada do material, a respectiva incorporação do bem ao acervo patrimonial e o pronto pagamento ao fornecedor.



- 4- Quando se tratar de serviço, a entrega será diretamente ao Interessado, que, após a prestação do mesmo nos padrões de qualidade e desempenho circunstanciados no memorando de solicitação, atesta a Nota Fiscal de Serviço.

De acordo com o Decreto Lei nº 200/64, Lei nº 4320/64, apresenta que nenhum material pode ser recebido pelo interessado, sem que antes tenha sido entregue no Almoxarifado, de acordo e normas complementares em vigor. O descumprimento deste procedimento implica em responsabilidades por parte de quem recebeu o material, pelo seu ressarcimento, caso o mesmo não seja localizado para tombamento.

POR ONDE ANDA O PROCESSO DE COMPRAS?

TRÂMITE PROCESSUAL DE COMPRA POR *DISPENSA DE LICITAÇÃO*

- Dispensa de Licitação: até R\$ 8.000,00

- 1- Setor interessado do pedido;
- 2- Setor de Almoxarifado (confere a ausência do pedido, para poder prosseguir a solicitação);
- 3- Superintendência;
- 4- Departamento Financeiro (informa o saldo orçamentário disponível a compra da determinada classificação);
- 5- Setor de abertura de processo (abre o processo, a partir de uma numeração processual);
- 6- Diretoria Financeira/ Superintendência (ordena a despesa);
- 7- Setor de Compras realiza o procedimento de compras direta: cotação de preços de, três cotações, indicando a empresa que ofertou o menor preço, a partir de uma explanação do mapa comparativo;



- 8- Superintendência/ Diretoria Financeira homologa resultado da cotação que ofertar o bem ou serviço com menor preço;
- 9- Financeiro realiza a nota de Empenho;
- 10- Superintendência assina a nota de empenho;
- 11- Almoxarifado confere o material com a nota de empenho, termo de referência e recebe do fornecedor juntamente com a nota fiscal;
- 12- Ordenador de despesa autoriza o pagamento;
- 13- Financeiro realiza o pagamento.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 estabelece normas gerais sobre as aquisições realizadas pela Administração Pública, Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional. Licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

ANEXO A – MANUAL DO IFPR