

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

LARISSA LUCENA ALMEIDA

GESTÃO DE PROCESSOS: mapeamento da atividade de Compra Direta como
ferramenta de padronização

João Pessoa

2015

LARISSA LUCENA ALMEIDA

**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

2015

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

A447g Almeida, Larissa Lucena.

Gestão de processos : mapeamento da atividade de compra direta como ferramenta de padronização / Larissa Lucena Almeida. – 2015

94 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Coordenação do Curso Superior de Administração, 2015.

Orientação : Prof. M.e José Elber Marques Barbosa.

1. Gestão de processos. 2. Padronização de processos.
3. Compras – setor público. I. Título.

CDU 005.83

LARISSA LUCENA ALMEIDA

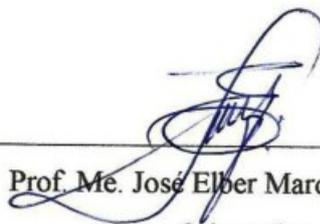
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

GESTÃO DE PROCESSOS: mapeamento da atividade de Compra Direta como
ferramenta de padronização



Larissa Lucena Almeida

Relatório aprovado em 30 de janeiro de 2015



Prof. Me. José Elber Marques Barbosa
Orientador

Prof.^a. Me. Cibele de Albuquerque Tomé
Examinador

Prof. Me. Alysson André Régis de Oliveira
Examinador

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão para pessoas que eu considero realmente especiais e que fizeram toda a diferença na minha caminhada durante os quatro anos de curso. Algumas delas me acompanharam desde o começo e outras surgiram ao longo dos anos, mas todas desempenharam um papel muito importante na minha vida.

Começo agradecendo a Deus, que é o responsável por não me deixar fraquejar ou desistir, por estar sempre iluminando meus caminhos e por abençoar infinitamente a minha vida. É nele que eu busco coragem e força para seguir minha caminhada.

Agradeço também a minha família, principalmente aos meus pais, Maria Eugênia de Lucena Almeida e Piodéssimo da Costa Almeida, por toda a confiança, carinho, investimento e apoio incondicional que vocês tem me dado desde que nasci. Vocês são minha fonte de inspiração, tanto na vida pessoal como profissional. Tudo que tenho e que sou devo a vocês.

Ao meu noivo, Matheus Cavalcanti de Andrade Costa, pessoa que me ensinou a ser melhor e com quem posso contar em todos os momentos da minha vida. Muito obrigada, meu amor, por toda dedicação que você tem comigo, por todas as horas que você passou tentando me confortar, por sempre me dar forças para não desistir e por sempre acreditar em mim.

Ao meu orientador, José Elber Marques Barbosa, pelo apoio, paciência e dedicação. Por ser sempre prestativo nas horas em que precisei e por desempenhar um papel fundamental na construção desta pesquisa.

As minhas queridas colegas de sala, que se tornaram minhas amigas e confidentes, Kaline Lucena Santos e Gercica de Sousa Alves. Muito obrigada meninas, pelos conselhos nas horas necessárias, por compartilhar comigo momentos de alegrias e de angústias, e por estarem sempre na torcida por mim.

E, por fim, a todos os amigos que estiveram direta ou indiretamente, me passando energia positiva e torcendo pela minha vitória.

RESUMO

A padronização dos processos é essencial para o desenvolvimento das atividades organizacionais. A partir dela é possível identificar cada etapa do processo, e assim, diminuir a variabilidade no modo de executá-lo. Também é importante para manter a qualidade da atividade desenvolvida, pois com a padronização diminuem-se os erros e aumenta-se o alcance dos resultados. No setor público, a padronização dos processos através de mapeamento ainda não é tão comum como nas empresas privadas, portanto, nesses locais a suscetibilidade a erros é maior e os gargalos ao longo do processo ocorrem com mais frequência. Sabendo da importância do mapeamento de processos como forma de padronização, este estudo teve como objetivo mapear, sob a ótica da Gestão de Processos, o processo de Compra Direta desenvolvido na SER/PB. Para atingir tal objetivo a pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva quanto aos seus objetivos. Os procedimentos técnicos utilizados tiveram por base a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Teve como população todos os processos (atividades) realizados na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba – SER/PB, sendo sua amostra o processo de compra direta desenvolvido no Núcleo de Suporte Administrativo. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a observação in loco e análise processual-documental. Já o tratamento dos dados foi feito tomando como base as teorias utilizadas no decorrer da pesquisa, que possibilitou a descrição detalhada e a modelagem do fluxo do processo escolhido. Como resultado foi possível descrever de forma minuciosa como ocorre a atividade de Compra Direta realizada na SER/PB, detectar as principais falhas que comprometem o seu desenvolvimento, como a demora na sua total execução e ausência de manual de procedimentos, assim como, apresentar a modelagem do fluxo das etapas que compõem a sua realização. Desta forma, após estabelecimento do mapeamento das atividades do processo de Compra Direta na SER/PB, foi possível observar como este processo é importante para a organização, assim como para o seu cliente final (setor que solicitou a compra), que constantemente é prejudicado pela demora na sua execução e ineficácia.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Padronização. Mapeamento. Compras.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Memorando Inicial.....	83
ANEXO B – Proposta de Preço.....	84
ANEXO C – Memorando de Autorização	85
ANEXO D – Tela de abertura de processo online.....	86
ANEXO E – Mapa Comparativo.....	87
ANEXO F – Pesquisa de Preço	88
ANEXO G – Autorização online do Secretário.....	89
ANEXO H – Memorando de Reserva Orçamentária	90
ANEXO I – Tela de inclusão de dotação orçamentária.....	91
ANEXO J – Memorando de Empenho	92
ANEXO K – Nota de Empenho	93
ANEXO L – Tela de finalização de processo.....	94

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma da SER/PB.....	15
Figura 2 - Fases do processo de Marketing	23
Figura 3 – Organograma da Gerência de Administração da SER/PB	32
Figura 4 – Layout do Núcleo de Suporte Administrativo	33
Figura 5 – Fluxograma do Processo de Compra Direta.....	37
Figura 6 – Fluxograma do Processo de Adesão à Ata Externa	40
Figura 7 – Fluxograma do Relatório Semanal.....	42
Figura 8 – Relação do Núcleo de Suporte Administrativo com outros setores.....	43
Figura 9 – Ciclo das funções da administração	53
Figura 10 - Modelo de um processo	55
Figura 11 - Fluxograma do processo de compra direta	76

Quadros

Quadro 1 – Tipos de Organograma	14
Quadro 2 - Tipos de Concorrência	17
Quadro 3 - Quadro de funcionários da SER/PB	22
Quadro 4 – Atividades do Setor de Recursos Humanos da SER/PB.....	22
Quadro 5 – Teorias Administrativas.....	52
Quadro 6 – Ciclo de gerenciamento de processos	56
Quadro 7 – Tipos de fluxograma	59
Quadro 8 – Simbologia do fluxograma global ou de coluna	60

Tabelas

Tabela 1 - Diagnóstico do processo de Compra Direta	72
Tabela 2 - Recomendações para a melhoria do processo de Compra Direta	74

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	11
1.2 Histórico da Empresa.....	11
1.3 Organograma geral da organização	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência.....	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores	18
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	20
1.8.1 Área de Recursos Humanos	21
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças	25
1.8.4 Área de Produção	26
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	27
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	28

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Caracterização da Área de Desenvolvimento do Estágio.....	32
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	34
2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	35
2.3.1 Atividade A - Processo de Compra Direta	36
2.3.2 Atividade B - Processo de Adesão à Ata Externa	38
2.3.3 Atividade C - Relatório Semanal	41
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	42

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	45
3.2 Problema de Estudo.....	45
3.3 Características do Problema de Estudo	46

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos.....	48
4.1.1 Objetivo Geral	48
4.1.2 Objetivos Específicos	48
4.2 Justificativa	49

CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho

5.1 Administração e suas funções	51
5.2 Gestão de Processos	54
5.2.1 Padronização de Processos	57
5.2.1.1 Ferramentas utilizadas na padronização de processos	58
5.2.1.2 Fluxograma	58
5.3 Compras no Setor Público	62
5.4 Aspectos Metodológicos	63
5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	64
5.5.1 Processo de Compra Direta na SER/PB	65
5.5.2 Descrição da rotina do processo de Compra Direta	65
5.5.3 Descrição de falhas identificadas no processo de Compra Direta.....	71
5.5.4 Modelagem do fluxo do processo de Compra Direta	75
5.6 Aspectos Conclusivos	77
REFERÊNCIAS	79

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Larissa Lucena Almeida, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2010.2.46.0153 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Secretaria de Estado da Receita da Paraíba - SER/PB, inscrita no CNPJ sob o número 08.761.132/0001-48, com sede no endereço Avenida 1º de maio, nº 258, Jaguaribe - João Pessoa/PB. A sua atividade fim é o planejamento, comando, execução, controle e orientação normativa do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização das receitas estaduais, e tem como responsável o Sr. Marialvo Laureano dos Santos Filho, Secretário de Estado da Receita.

1.2 Histórico da Empresa

Segundo Zenaide (2008), a história da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba - SER/PB teve início no ano de 1928, quando ainda era chamada de Secretaria da Fazenda. Tal Secretaria foi criada pelo Presidente João Pessoa, que desmembrou em quatro partes a Secretaria Geral do Estado através da Lei nº 656 de 14 de novembro de 1928.

Com a criação da secretaria da Fazenda, foi estruturado o Tesouro do Estado, órgão que coordenava os setores de administração, de arrecadação e de fiscalização. Com o Interventor Antenor Navarro mudou-se a denominação da Secretaria da Fazenda para Secretaria da Fazenda, Agricultura e Obras Públicas, através do decreto nº 245 de 31 de dezembro de 1931, que alterou a Lei nº 656 de 14 de novembro de 1928 e estabeleceu outras medidas de interesse do Estado.

Em 1934, a denominação da Secretaria da Fazenda, Agricultura e Obras Públicas foi alterada para Secretaria da Fazenda, Produção e Obras Públicas. E, em 1935 a Secretaria da Fazenda, Produção e Obras Públicas passou a denominar-se Secretaria da Fazenda.

Na gestão de João dos Santo Coelho (1943-1945) a Secretaria da Fazenda foi transformada em Secretaria das Finanças, do decreto-lei nº 443 de 18 de junho de 1943, que reorganizou a Secretaria da Fazenda e deu-lhe a denominação de Secretaria das Finanças.

Com o decreto nº 11.921 de 27 de abril de 1987, a Secretaria das Finanças recebeu nova estrutura organizacional básica. Essa estrutura evoluiu em consonância com o Programa de Reforma do Estado da Paraíba – PROESTADO, instituído através do Decreto nº. 23.865 de 03 de janeiro de 2003. Através da Lei nº 7.596 de 25 de junho de 2004 aconteceu à fusão das Secretarias do Planejamento e das Finanças que passou a denominar-se Secretaria Estadual de Orçamento e Finanças – SEOF.

A Secretaria da Receita Estadual foi instituída absorvendo a estrutura da Secretaria das Finanças não incluída na fusão citada. A Secretaria Estadual de Orçamento e Finanças – SEOF passou então a ser comandada por Luzemar da Costa Martins, e a Secretaria da Receita Estadual por Milton Gomes Soares.

Ainda no âmbito da Reforma Administrativa, a medida provisória nº 07 de 19 de janeiro de 2005 instituiu a Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG. Então, a medida foi transformada na Lei nº 7.720 de 27 de abril de 2005, que desmembrou a Secretaria Estadual de Orçamento e Finanças em Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e Secretaria das Finanças – SEFIN.

A Secretaria do Planejamento e Gestão absorveu a estrutura e as atribuições relativas ao Sistema Estadual de Planejamento, instituído pela Lei nº 3.863 de 29 de outubro de 1976. Sendo assim, Cícero de Lucena Filho assume a Secretaria de Planejamento e Gestão, e Jacy Fernandes Toscano de Brito a Secretaria das Finanças, atual Secretaria de Estado das Finanças.

A medida provisória nº 08 de 19 de janeiro de 2005 foi transformada na Lei nº 7.721 de 27 de abril de 2005, e mudou a Secretaria de Controle da Despesa Pública para Controladoria Geral do Estado, que absorveu a Contadoria Geral do Estado e a Coordenação de Crédito Público Estadual.

Com a Lei Complementar nº 67 de 07 de julho de 2005 ficou definida a nova estrutura organizacional básica para o Poder Executivo e a Secretaria da Receita Estadual passou a denominar-se Secretaria de Estado da Receita – SER, sendo mantido como titular, o Sr. Milton Gomes Soares.

A referida Lei foi sucedida pela Lei Complementar nº 74 de 16 de março de 2007 que definiu as áreas, os meios e as formas de atuação do Poder Executivo e deu outras providências; e pela Lei nº 8.186 de 16 de março de 2007 que definiu a estrutura organizacional da administração Direta do Poder Executivo Estadual e deu outras providências.

Nesse contexto, a Secretaria de Estado da Receita passou a integrar o Núcleo Instrumental da Estrutura Organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual e ficou responsável pelo planejamento, comando, execução, controle e orientação normativa do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização das receitas estaduais, com as seguintes finalidades e competências:

- a) coordenar e gerenciar a política e a administração tributária, fiscal e da captação das receitas estaduais;
- b) promover a análise e a avaliação permanentes da situação econômica do Estado;
- c) realizar a previsão, o acompanhamento, a análise e o controle das receitas sob sua administração, bem como coordenar e consolidar as previsões, para subsidiar a elaboração da proposta orçamentária do Estado;
- d) coordenar o aperfeiçoamento da legislação tributária e fiscal do Estado, definindo as instruções necessárias a sua execução; realizar atividades de análise, estudo, pesquisa e investigação fiscal;
- e) promover atividades de educação fiscal e de integração entre o fisco e o contribuinte;
- f) formular e estabelecer política de informações econômico-fiscais e implementar sistemática de coleta, tratamento e divulgação dessas informações;
- g) realizar estudos relacionados à recuperação de créditos da dívida ativa do Estado, sua inscrição e controle.

Esse conjunto de atividades requer um grupo de pessoas que, em conjunto, desenvolvam suas atividades, obedecendo a uma estrutura hierárquica, que pode ser balizada em um organograma.

1.3 Organograma Geral da Organização

O organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento. “Os objetivos dos organogramas são mostrar através dos gráficos, a divisão do trabalho na organização, a relação entre superior-subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e facilitar a análise organizacional” (ARAÚJO, 2009, p.165).

Esse instrumento facilita a visualização dos poderes, cargos e funções de cada funcionário na empresa. E dessa forma, permite melhor organização da sua estrutura. Na literatura encontram-se diversos tipos de organogramas, que vão desde estruturas mais tradicionais a estruturas mais modernas, cada uma com suas particularidades e uso de acordo com as características de cada organização. No Quadro 1 estão descritos alguns tipos de organogramas.

Quadro 1 – Tipos de Organogramas

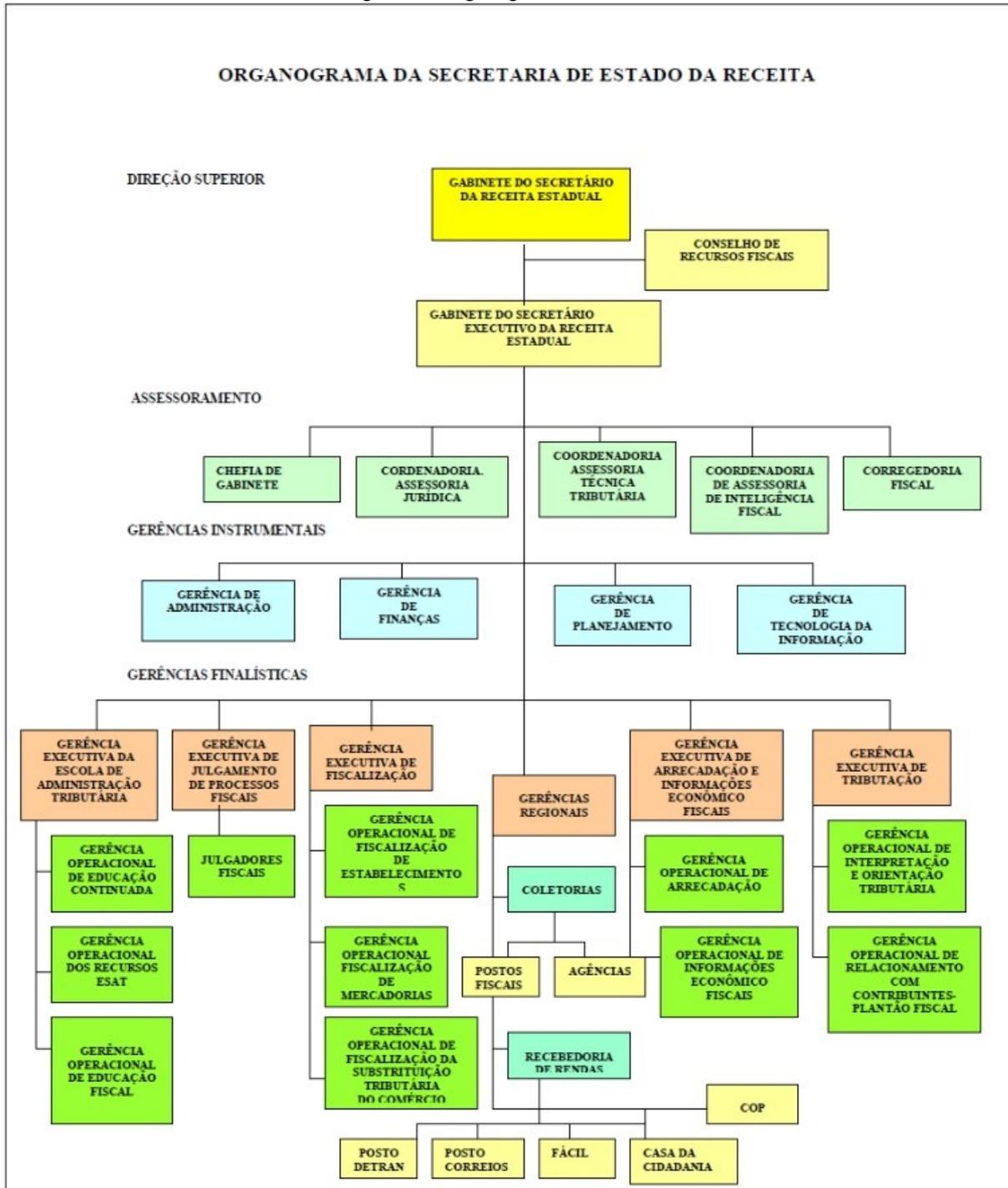
Estruturas Tradicionais	
Linear ou Militar	É representada por uma pirâmide, que demonstra claramente as unidades de comando e o princípio de escalonamento hierárquico.
Funcional	É fundamentado na técnica da supervisão funcional, onde prevalece a especialização.
Staff-and-line	Segue as características básicas da estrutura linear, distinguindo-se desta pela existência de órgãos de staff junto aos gerentes de linha.
Comissão ou Colegiada	As decisões políticas e estratégicas da empresa são tomadas por uma pluralidade de membros de diferentes profissões, que dividem todas as responsabilidades e o poder decisório.
Estruturas Modernas	
Com base em função	Tipo em que as atividades interdependentes, que se encadeiam num propósito específico dominante da empresa, são agrupadas num órgão específico, constituindo a grande unidade setorial da instituição.
Divisional	Estrutura no qual as atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional.
Estruturas Contemporâneas	
Com base em projeto	Todos os recursos da empresa são separados com base em função, de rotina, e agrupados em uma unidade independente, chefiada por um gerente de projeto, que deverá ter sob sua atenção e seus esforços o projeto a ser desenvolvido.
Matricial	Uma combinação entre a estrutura com base em função e as estruturas com base em projetos ou produtos.
Estruturas Elementares	
Unitária	Essa denominação é utilizada para indicar que se trata de uma empresa unificada, permanecendo somente como uma unidade, não podendo nenhuma subparte subsistir por si própria.
 Holding	Aquela em que as unidades subordinadas são empresas independentes, mantendo a cúpula dirigente um staff para controle econômico-financeiro do grupo.
Multidivisional	Estágio mais desenvolvido da estrutura divisional, onde suas divisões são parcialmente independentes, mas todas partilham de algumas dotações comuns.

Fonte: Adaptado de Cury (2007).

O organograma da SER/PB pode ser caracterizado como do tipo linear ou militar, pois sua estrutura é bastante hierarquizada e com nítida divisão de poderes. Essas estruturas são comumente encontradas em órgãos públicos, como é o caso da organização em questão.

A seguir a Figura 1 expõe o organograma geral que atualmente é utilizado pela Secretaria.

Figura 1 – Organograma da SER/PB



Fonte: Secretaria de Estado da Receita (2014).

A organização da estrutura é fundamental para o desenvolvimento das atividades de uma empresa, pois ajuda na compreensão do papel e função que cada pessoa desempenha dentro da organização. E, dessa forma, também colabora na definição do setor econômico de atuação da empresa, assim como, no seu segmento de mercado.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O setor econômico brasileiro encontra-se dividido em três partes: o primeiro, o segundo e o terceiro setor. O primeiro setor diz respeito aos órgãos que fazem parte da estrutura pública e que tem como finalidade o bem comum. O segundo setor corresponde a livre iniciativa (empresas privadas), que opera o mercado, define a agenda econômica e usa o lucro como instrumento. E, o terceiro setor, que compreende as instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que gera bens e serviços de caráter público, tais como as Organizações Não Lucrativas – ONGs (BENTO, 2010).

A SER/PB é uma das Secretarias do Governo do Estado da Paraíba que tem a finalidade de realizar as atividades de planejamento, comando, execução, controle e orientação normativa do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização das receitas estaduais, portanto, insere-se no setor primário da economia brasileira, visto que, presta serviços para a sociedade.

Além da divisão dos setores da economia, que visa facilitar a classificação das empresas no mercado de acordo com sua atividade fim, é comum as empresas praticarem a segmentação de mercado. Esta atividade, que visa dividir mercados heterogêneos em grupos menores, baseia-se na identificação de compradores com comportamentos de compra homogêneos (COBRA, 2010; LAS CASAS, 2010).

Segundo Kotler e Keller (2012), a segmentação pode ser geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. A segmentação geográfica é aquela em que ocorre a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas (nações, estados, regiões, cidades ou bairros). A segmentação demográfica divide o mercado em grupos de variáveis básicas (idade, sexo, renda). A segmentação psicográfica utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. E, a segmentação comportamental, que separa os compradores em grupos segundo seus conhecimentos, atitudes, uso e resposta a um produto.

As empresas segmentam o mercado em que atuam, para melhor entender e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Com o mercado segmentado, elas conseguem

delimitar quem são os seus clientes e o que eles procuram, e assim, focar seus esforços para atraí-los e satisfazê-los.

Levando em consideração a classificação de segmentação de mercado, observa-se a prática da segmentação geográfica na SER/PB, visto que, ela tem como finalidade prestar serviços apenas para os cidadãos do estado da Paraíba, indistintamente do tamanho do município que resida. Além da segmentação de mercado outro ponto importante para as organizações é a definição e controle dos seus concorrentes.

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência pode ser definida como a disputa de duas ou mais empresas que buscam atender os mesmos clientes, as mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes. De acordo com Las Casas (2010), uma empresa geralmente encontra três tipos de concorrência: a concorrência de marca, onde os concorrentes trabalham com produtos semelhantes; a concorrência de produtos substitutos, que abrange todos os produtos que competem entre si para satisfazer a uma necessidade ou desejo; e, a concorrência de produtos gerais, cujas empresas concorrem entre si ao disputar o restrito poder de compras dos consumidores.

A concorrência também está dividida em quatro tipos: concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolista (VASCONCELLOS; GARCIA, 2011). Diante disto, o Quadro 2 apresenta a definição de cada uma delas:

Quadro 2 – Tipos de Concorrência

Tipos de Concorrência	
Concorrência perfeita	É um tipo de mercado em que há grande número de vendedores (empresas), de tal modo que uma empresa, isoladamente, não afeta a oferta do mercado nem, conseqüentemente, o preço de equilíbrio.
Monopólio	A situação de mercado na qual existe um único vendedor para muitos compradores.
Oligopólio	Estrutura caracterizada por um pequeno número de empresas que dominam um setor.
Concorrência monopolista	É uma estrutura de mercado intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio, mas que não se confunde com o oligopólio.

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Garcia (2011).

Por ser um órgão que atua com exclusividade para o Governo do Estado da Paraíba, a SER/PB não possui concorrência, pois não há outra secretaria em âmbito Nacional ou Estadual que desempenhe seu papel.

Mesmo não possuindo concorrentes, a SER/PB no desempenho de suas atividades, precisa de uma vasta carta de fornecedores que são igualmente selecionados através de processo licitatório. Na seção seguinte discute-se sobre a relação da Secretaria com seus principais fornecedores.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa, em termos de: matéria-prima, serviços e mão de obra (DIAS, 2009).

Ao selecionar um ou mais fornecedores, a organização passa a depender deles para que suas atividades funcionem, por isso, é fundamental que a organização faça uma escolha cuidadosa das melhores fontes de fornecimento existentes no mercado. Essa seleção deve atender a uma série de requisitos, entre eles: responsabilidade, estabilidade, habilidade de negociação e de comércio, experiência no fornecimento do bem ou serviço procurado e atuação no mercado (GONÇALVES, 2004).

Para um fornecedor ser considerado de confiança, precisa entregar pontualmente o produto ou serviço, fornecer qualidade consistente, oferecer bom preço, ter antecedentes estáveis, fornecer bom serviço, ser responsivo às necessidades do cliente, cumprir com o prometido, prestar apoio técnico e manter o comprador informado sobre o andamento do pedido (BAILY et. al., 2008).

Para Dias (2009), os fornecedores podem ser classificados em:

- a) fornecedores monopolistas: são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado, normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento;
- b) fornecedores habituais: são normalmente os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços, possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial;
- c) fornecedores especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão de obra e até meso fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos.

Os fornecedores da SER/PB podem ser empresas privadas ou organizações públicas, que se cadastram para participar de processos de licitação regidos pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que é a única forma para a realização de compra pelo órgão.

Os pagamentos aos fornecedores são feitos através de empenho, que é o registro da despesa pelo órgão e a garantia de que o pagamento será realizado. Cada empenho gera uma nota de empenho, que indicará o nome do credor, a especificação e o valor da despesa. O pagamento é realizado através de depósito em conta. Caso o fornecedor não entregue a mercadoria, ele ficará suspenso temporariamente de participação em licitação e será impedido de contratar com a Secretaria por até dois anos.

Além do relacionamento com os fornecedores, é válido destacar a relação entre organização e clientes, sendo esta, essencial para o alcance dos objetivos da organização. Saber quem são seus clientes, quais são suas características e como eles percebem sua organização, pode garantir-lhe uma maior vantagem competitiva.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Clientes e consumidores são muitas vezes confundidos, porém há diferença entre eles. O cliente é aquela pessoa que adquire o bem/serviço, mas nem sempre o consome. Já o consumidor, adquire e é o destinatário final, ou seja, quem consome o bem/serviço (GUIA DO MARKETING, 2010). Bolzan (2008) descreve cinco tipos de clientes existentes num processo de compra:

- a) clientes primários: aqueles que recebem diretamente as saídas do processo;
- b) clientes secundários: é uma organização fora dos limites do processo, que recebe as saídas, mas não são necessárias o destino final do processo.
- c) clientes indiretos: são clientes de dentro da organização, que não adquirem o produto ou serviço, mas que são afetados se o processo gerar saídas erradas ou atrasadas;
- d) clientes externos: são clientes de fora da empresa, que recebem o produto ou serviço final;
- e) consumidores: além de ser o destinatário final do processo, é ele quem consome o produto/serviço.

No caso da SER/PB, os clientes internos são os seus funcionários e os fornecedores, já os clientes externos é a sociedade em geral que de alguma forma utiliza seus serviços. Sua comunicação com os funcionários é realizada através de ofícios, memorandos, portarias, página na intranet, entre outros. Com os fornecedores, a comunicação é mantida através de editais, processo de licitação, avisos em jornais e diários oficiais. Já quanto aos clientes externos, além dos meios de comunicações utilizados com os fornecedores, também é realizado atendimento ao público, divulgação de notícias e serviços através do site da Secretaria.

Assim como descrição da relação entre organização-clientes, também faz-se necessária apresentar a divisão administrativa da Secretaria e dos seus procedimentos, a fim de alinhar toda a sua estrutura e proporcionar desenvolvimento eficiente das suas atividades. O tópico a seguir mostrará como funcionam essas divisões e como a SER/PB as aplica na sua estrutura organizacional.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A função principal da administração numa organização é contribuir para que os objetivos organizacionais sejam alcançados da forma mais eficiente e eficaz. Para Sobral e Peci (2008, p. 6), “os administradores são os membros com a função de guiar a organização de forma a alcançar seus propósitos”. É o profissional responsável pela combinação dos recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros, informações e tecnologia) com os objetivos, para atingir desempenho excepcional dentro da empresa.

O processo administrativo é composto por quatro funções, que compreendem o planejamento, a organização, a direção e o controle. Segundo Sobral e Peci (2008), a função planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo; a organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos; a direção representa a execução de tudo que foi planejado, através do uso de influência para ativar e motivar as pessoas; e, por último, a função controle que diz respeito ao acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido.

Além dessas funções administrativas, também é importante que haja a divisão dos níveis hierárquicos da empresa, que são formados pelo nível estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico encontram-se a alta administração que toma as principais decisões da organização. O nível tático é o responsável por fazer a intermediação entre o nível estratégico e operacional. Já o operacional, é onde são administradas a execução e realização das tarefas e atividades quotidianas (SOBRAL; PECI, 2008).

Sendo assim, a divisão dos níveis hierárquicos da SER/PB compreende: no nível estratégico a Direção Superior e Assessoramento; no nível tático as Gerências Instrumentais; e, no nível operacional, as Gerências Finalísticas.

Dentro dessa perspectiva, a área de Recursos Humanos exerce um papel fundamental na estruturação administrativa da organização, assim como, na criação de políticas para tornar o ambiente de trabalho mais harmônico entre empresa-colaboradores.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Para Lacombe (2011, p. 18), os principais objetivos dos administradores de recursos humanos são “selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e ‘vista a camisa’ para produzir resultados”. Além disso, cabe ao setor de recursos humanos decidir toda a política de Recursos Humanos - RH a ser adotada (recrutamento e seleção, salários e benefícios, treinamentos, demissão, entre outros).

A utilização do termo Recursos Humanos foi evoluindo ao longo dos anos, passando a ser tratado frequentemente como Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (2008), a expressão Recursos Humanos vê as pessoas como meros recursos para uma organização. Enquanto que, a expressão Gestão de Pessoas, consegue enxergar as pessoas que compõem a organização, como parceiras. Já para autores como Lacombe (2011) e Ribeiro (2005), esses dois termos possuem o mesmo significado.

A evolução do pensamento sobre RH, também pôde ser percebido no tratamento da organização para com seus empregados. Antigamente, as pessoas eram tratadas apenas como mais um recurso a ser utilizado para que a empresa conseguisse atingir seus objetivos, e hoje em dia, elas são vistas como o principal ativo organizacional que agrega competências capazes de desenvolver toda a organização (RIBEIRO, 2005).

As atividades do Setor de RH da SER/PB se concentram em fornecer informações para a elaboração da folha de pagamento, controle de férias, licenças especiais e médicas,

anotações cadastrais, ascensão funcional, controle de frequência, entre outros. No Quadro 3 encontra-se a descrição dos cargos e quantidade dos funcionários que estão atuando na Secretaria.

Quadro 3 – Quadro de funcionários da SER/PB

Cargo	Quantidade
Auditores	761
Fazendários (burocratas)	480
Comissionados	69
Total	1310

Fonte: Pesquisa Direta (2014).

Como foi observado no Quadro 3, a maior parte dos funcionários que atuam na SER/PB são auditores, ocupando os cargos estratégicos e de maior responsabilidade. Já os comissionados são a menor quantidade e ocupam cargos variados na instituição. Já quanto às atividades desenvolvidas no setor de RH pelo órgão, pode-se destacar o que traz o Quadro 4.

Quadro 4 – Atividades do Setor de Recursos Humanos da SER/PB

Recrutamento de pessoas
Este processo é realizado através da divulgação de editais de concursos no Diário Oficial do Estado da Paraíba e no site do Governo da Paraíba
Seleção de Pessoas
É realizada através da aplicação de provas para medir o conhecimento dos candidatos sobre determinados assuntos especificados no edital de concurso público
Avaliação de Desempenho
Não possui numa atividade para avaliar os funcionários
Remuneração
A política salarial leva em consideração a forma de ingresso dos funcionários. Os colaboradores não concursados possuem sua remuneração elaborada de acordo com o tempo de trabalho. Já os funcionários auditores que ingressaram através de concurso, recebem aproximadamente 15 salários mínimos inicialmente, e, os fazendários, começam recebendo um salário mínimo
Programas de Incentivos
Existe um programa para os auditores, que de cinco em cinco anos participam de cursos de capacitação e quando recebem o certificado, podem dar entrada para receber um incentivo salarial. Os demais funcionários não participam de nenhum programa de incentivo
Benefícios e Serviços
Plano de saúde e restaurante popular
Treinamento
São oferecidos cursos de capacitação na Escola de Administração Tributária (ESAT), onde todos os funcionários podem participar
Higiene, Segurança e Qualidade de Vida
Não há programas para controle da higiene, segurança e qualidade de vida na organização

Fonte: Pesquisa Direta (2014)

Além da área de Recursos Humanos, que abrange uma gama de atividades necessárias para o funcionamento da organização, existem outras áreas que são essenciais para as empresas, sendo uma delas a de Marketing. Nela são elaboradas as principais políticas para a comercialização, promoção e divulgação dos produtos/serviços de uma organização.

1.8.2 Área de Marketing

O Marketing é “a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (KOTLER; KELLER, 2012, p.3). Na visão de McCarthy e Perreault (1997), o marketing sugere que uma organização destina todos os seus esforços para satisfazer aos consumidores ou clientes a certo lucro. Em suma, o marketing é responsável por identificar as necessidades das pessoas e procurar satisfazê-las.

Por ser um processo, o marketing possui algumas fases que precisam ser seguidas para que sua implementação seja eficaz. Segundo Lamb, Hair e McDaniel (2004), o marketing inclui as atividades listadas na Figura 2.

Figura 2 – Fases do processo de Marketing



Fonte: Adaptado de Lamb, Hair e McDaniel (2004).

Kotler e Keller (2012) destacam que o marketing pode ser aplicado em diferentes contextos como bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Dentro desse contexto existem os tipos de marketing que podem ser utilizados, que Oliveira (2012) destaca como: o marketing direto, que usa de mídia de propaganda para atingir uma grande massa, e assim, trazer resultados diretos e rápidos para a empresa; marketing indireto, onde há inserção do logotipo ou produto em filmes, novelas ou programas de televisão, revistas, games e etc; marketing social, quando a empresa apoia projetos sociais, como forma de criar uma imagem positiva da corporação; marketing de resposta, que visa procurar deficiências e problemas, para satisfazer as necessidades de consumidores; marketing de previsão, que como objetivo antecipar os fatos, realizar pesquisas de mercado e analisar o futuro do consumo; e por último, marketing de criação de necessidades, que visa à criação de um produto inédito no mercado, despertando assim o desejo dos consumidores.

Apesar da constante dificuldade das pessoas em diferenciar Marketing, Publicidade e Propaganda, alguns autores como Kotler e Keller (2012), Cobra (2010) e Las Casas (2010) consideram a publicidade e a propaganda subáreas do Marketing.

Para eles, a propaganda pode ser entendida como qualquer forma paga de exposição não pessoal de ideias, produtos ou serviços através de uma identificação do patrocinador. Já a publicidade, são estímulos não pessoais cujo objetivo é criar a demanda de um produto através de meios de comunicação como rádio, televisão e outros veículos, teoricamente com materiais não pagos pelo patrocinador.

O marketing na organização, seja ela lucrativa ou não, é fundamental para o alcance dos seus objetivos (COBRA, 2010; LAMB, 2004; KOTLER; KELLER, 2012). Por isso, o setor de marketing de uma organização “avalia os desejos e satisfação dos clientes atuais e potenciais, projetar e gerenciar ofertas de produtos, determinar os preços e as políticas de preços, desenvolver estratégias de distribuição e comunicar-se com os clientes atuais e potenciais” (LAMB; HAIR; MCDANIEL 2004, p. 20).

Na SER/PB, as ações de marketing são realizadas pelo Setor de Assessoria de Imprensa. Por ser um órgão da esfera pública e não ter como objetivo o lucro, a principal estratégia de marketing adotada pelo órgão é a utilização de propagandas informativas em mídias de massa, que de acordo com Kotler e Keller (2012) são aquelas que buscam criar conscientização e conhecimento de marca. O órgão também se comunica com seus clientes através de publicações no Diário Oficial do Estado, através da sua página na internet e via telefone.

Para a realização das atividades de Marketing, assim como para a sobrevivência da empresa, é importante definir e executar diretrizes para o gerenciamento dos recursos financeiros.

1.8.3 Área de Finanças

Finanças é a ciência que estuda a movimentação de recursos financeiros entre os agentes econômicos (empresas, indivíduos e governo), resumindo, é a gestão do dinheiro (GITMAN, 2004; MACHADO, 2004). A área financeira tem como um dos seus objetivos diminuir os custos e aumentar o lucro a partir de um bom gerenciamento do capital de uma organização.

A área de finanças está diretamente relacionada com a área da contabilidade, pois é através das informações extraídas dos registros contábeis que o administrador financeiro toma suas decisões. Para Machado (2004), a contabilidade tem como finalidade, registrar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas das empresas. Já, a área financeira tem como funções básicas o planejamento, a administração e o controle das entradas e saídas de fundos. Os investimentos e financiamentos também são necessários à sustentação das atividades da empresa.

Lemes Jr, et. al. (2005) distribuem as funções da administração financeiras para duas subáreas: tesouraria e controladoria. A tesouraria está encarregada da administração de caixa, crédito e cobrança, decisão de financiamento e investimento, planejamento e controle financeiro, entre outras. E, à controladoria cabe a administração de custos e preços, auditoria interna, contabilidade, orçamento, planejamento tributário, relatórios gerenciais, entre outros.

Na SER/PB, o setor responsável pela atividade financeira é chamado Gerência Financeira (GFIN). Dentre suas principais atividades destacam-se:

- a) coordenar, organizar, dirigir, controlar e avaliar as atividades compreendidas na competência da sua gerência;
- b) executar o orçamento da secretaria e dos recursos;
- c) controlar e acompanhar o empenhamento, liquidação e pagamentos das despesas autorizadas pelo ordenador de despesas da secretaria, bem como os contratos por ela firmados;
- d) emitir, analisar e acompanhar relatórios sobre os pagamentos efetuados;

- e) fornecer elementos à Gerência de Planejamento para elaboração da proposta orçamentária da secretaria e respectivos créditos adicionais;
- f) elaborar e enviar mensalmente ao Tribunal de Contas do Estado processo de prestação de contas dos gastos efetuados pela secretaria através do processo de execução orçamentária e financeira, bem como a prestação de contas anual.

Com os recursos financeiros bem gerenciados, existe outra área da administração que também precisa estar alinhada com as demais já tratadas neste estudo, pois é nela que acontece a criação e o gerenciamento dos produtos/serviços que serão ofertados pela organização. Conhecida como Produção, é ela um dos pilares de uma organização, e, portanto, precisa ser bem administrada e controlada.

1.8.4 Área de Produção

A produção pode ser entendida como o processo de fabricação de um bem ou de um serviço por uma empresa. Para Slack et. al. (2008) e Moreira (2008), a administração da produção é a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.

As empresas podem tanto produzir bens físicos quanto serviços, ou um composto dos dois. Para Hoffman et. al. (2013, p.6), “os bens podem ser conceituados como objetos, dispositivos ou coisas, enquanto os que serviços pode ser classificados como ações, esforços ou desempenhos”. Segundo Moreira (2008), as principais diferenças entre bens e serviços são que os bens podem são tangíveis, estocados, padronizados e a influência da mão de obra é pequena na sua produção; enquanto os serviços são intangíveis, impossível de serem estocados, de difícil padronização e possuem uma grande influência da mão de obra na sua produção.

A SER/PB não opera na produção, e sim, na prestação de serviços. Esses serviços compreendem o planejamento, comando, execução, controle e orientação normativa do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização das receitas estaduais. As gerências finalísticas são diretamente responsáveis por essas atividades, e, para isso, contam com o apoio dos demais setores da Secretaria.

Geralmente relacionada com a produção, encontra-se a área de Materiais e Patrimônio, que se preocupa com o gerenciamento dos materiais e dos recursos patrimoniais de uma organização, sempre com a intenção de tornar mais eficiente o uso desses recursos.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Os materiais, que antes eram negligenciados dentro da estrutura organizacional, passaram a constituir uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Para Gonçalves (2010), essa vantagem competitiva pode ser adquirida através da gestão de estoques, gestão de compras e gestão dos centros de distribuição.

Os materiais são todos os artigos essenciais para a atividade produtiva da organização empresarial (matérias-primas, materiais secundários, máquinas, equipamentos, ferramentas, etc) e aqueles artigos necessários para manter a organização em funcionamento, como também o seu produto acabado. (CARRETONI, 2010, p.13)

Para Viana (2010), os materiais podem ser classificados em matérias primas, que são os materiais básicos e insumos que constituem os itens iniciais do processo produtivo; produtos em processamento, que são os que ainda estão sendo processados; produtos acabados, que compreendem aqueles que estão no estágio final da produção; materiais de manutenção, que corresponde aos materiais de consumo e com utilização repetitiva; materiais improdutivos, que é todo material não inserido no produto fabricado; e, por fim, materiais de consumo geral, que abrange os materiais de consumo utilizados por vários setores da organização, mas que não se destinam à manutenção.

O patrimônio compreende os ativos imobilizados das empresas, que são as instalações, prédios, máquinas, terrenos, equipamentos e veículos utilizado (POZO, 2010; MARTINS; ALT, 2009; FRANCISCHINI; GURGEL, 2002). Para ser considerado um patrimônio estes ativos devem ter natureza relativamente permanente, ser usado na operação do negócio e não ter como destino à venda. Diferentemente dos materiais, os recursos patrimoniais não são transformados durante o processo produtivo, eles apenas atuam como instrumentos utilizados na fabricação.

Dois atividades fundamentais na administração de materiais são a armazenagem e o controle dos estoques, que segundo Pozo (2010), seus custos constituem a mais elevada porcentagem dos custos totais logísticos de uma empresa. Dentre os mecanismos para controle dos estoques, os mais comumente utilizados são o modelo *Material Requirement Planning (MRP)*, o *Just-in-time* e o controle *Kanban*.

Para Gonçalves (2010), o *MRP* permite otimizar os estoques e o uso adequado dos recursos de produção, através do cálculo da quantidade e prazos dos materiais necessários à fabricação. O *Just-in-time* visa a redução dos estoques e a eliminação de desperdícios

através da prática da produção apenas no momento necessário. E, o controle *Kanban* que é um sistema de produção puxada, tem por objetivo controlar e balancear a produção, eliminando desperdícios, através de um sistema de acionamento de reposição de estoque em função da demanda (a demanda puxa a produção).

Ao setor responsável pela administração dos recursos materiais de uma organização compete: a gestão da compra, a administração dos estoques, o armazenamento e controle dos materiais, o planejamento da produção, a distribuição e o transporte.

Na SER/PB, as atividades relacionadas à gestão dos recursos materiais e patrimoniais são realizadas pelo Núcleo de Patrimônio, Compras e Documentação. Sendo de sua competência: examinar, conferir e receber o material adquirido de acordo com as notas de empenho; conferir os documentos de entrada de material e liberar notas fiscais para pagamento; atender às requisições de materiais dos setores; organiza o almoxarifado, garantir o armazenamento adequado e seguro dos materiais em estoque; realizar o cadastramento e tombamento dos bens patrimoniais, bem como manter o controle e distribuição; elaborar o inventário anual dos bens; comunicar e tomar providências cabíveis nos casos de irregularidades constatadas; manter atualizado o registro dos bens móveis e imóveis da Secretaria; e, executar outras atividades inerentes à sua área de competência.

Para que uma organização consiga alcançar seus objetivos é necessário que todas as áreas possam trabalhar de forma integrada e alinhada, e, para isso, necessita-se de um sistema de informação capaz de gerar informações confiáveis, em tempo hábil e com o conteúdo adequado. Esse tema será discutido no próximo e último tópico deste capítulo.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Há diversas definições sobre sistemas de informação, umas mais amplas e outras mais genéricas, visto que elas dependem do ponto de vista de cada autor. Côrtes (2008, p.25) conceitua sistema de informação como “o conjunto de dados ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e a geração de informações necessárias à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações”. De fato, os sistemas de informação são todos os mecanismos utilizados para gerar informações que possam ser utilizadas para auxiliar à tomada de decisão.

Laudon e Laudon (2010) descrevem seis tipos de sistemas de informações que podem estar inseridos nos diferentes níveis organizacionais. São os Sistemas de Processamento de Transações (SPT) que visam atender a área operacional e de supervisão; os Sistemas de Automação de Escritório (SAE), que só são utilizados pelos trabalhadores de dados; os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), que são usados pelos gerentes do nível tático e oferecem subsídio para o planejamento e controle; os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), utilizados também pelos gerentes, mas seu objetivo é facilitar a tomada de decisão; e, por fim, os Sistemas de Apoio ao Executivo (SAE) responsáveis por dar suporte aos funcionários do nível estratégico onde as decisões mais importantes da empresa são tomadas.

Apesar de serem usualmente tratados como a mesma coisa, dados são diferentes de informações. Os dados são a forma bruta da informação, sem nenhum filtro e que não foram processados e organizados. Já a informação é o dado tratado, que passou por uma interpretação e pode significar algo. Identificar e saber distinguir dado de informação é de suma importância para evitar a perda de tempo ou mau uso da comunicação recebida. (CÔRTEZ, 2008).

Com a globalização e a modernização das empresas através do uso da internet, se torna cada vez mais necessário a sua informatização e a busca por novas tecnologias para o desenvolvimento dos seus negócios. Alguns sistemas de tecnologia estão sendo habitualmente usados pelas corporações atualmente, entre eles, o *e-business* e o *e-commerce*. Laudon e Laudon (2010, p. 51) conceituam o *e-business* como “o uso da tecnologia digital e da internet para executar os principais processos de negócios de uma empresa”, e, o *e-commerce* como “a parte do e-business que lida com a compra e venda de mercadorias e serviços pela internet”. Esses dois sistemas estão presentes em praticamente todas as organizações da era moderna, e as que ainda não operam com esse sistema, se tornam atrasadas e acabam perdendo clientes para a concorrência. Por isso, atualizar-se pode garantir a sobrevivência de muitas empresas no mercado.

O setor que gerencia as atividades de sistemas de informação nas organizações precisa estar atento às alterações na política e economia geral, às novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas e às mudanças no comportamento do mercado. Só assim, serão capazes de identificar informações úteis e transmiti-las aos seus *stakeholders* (todos os interessados no negócio). Dessa forma, conseguirão obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Na SER/PB, o gerenciamento dos sistemas de informação é atribuição da Gerência de Tecnologia da Informação - GTI. Os sistemas utilizados são:

- a) central de compras, onde há a movimentação dos processos de licitação online;
- b) página da Secretaria na Intranet, onde são veiculadas todas as notícias, avisos e demais informações sobre a SER/PB;
- c) email organizacional, responsável por facilitar a comunicação entre os funcionários e também com fornecedores;
- d) telefones, que são instrumentos importantes de entrada e saída de informação;

Já a comunicação externa é realizada por meio da página da SER/PB na internet, publicação de notícias em mídias de massa, publicações no Diário Oficial do Estado e também através do telefone.

Cada área estudada anteriormente neste trabalho tem um papel fundamental nas empresas, por isso, elas devem estar sempre alinhadas e operando de maneira uniforme para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Foi visto até então, como cada área elencada desenvolve suas atividades e quais suas principais competências na SER/PB. Para complementar, o próximo capítulo se concentrará na caracterização da área (setor) onde foi realizado o estágio.

CAPÍTULO II

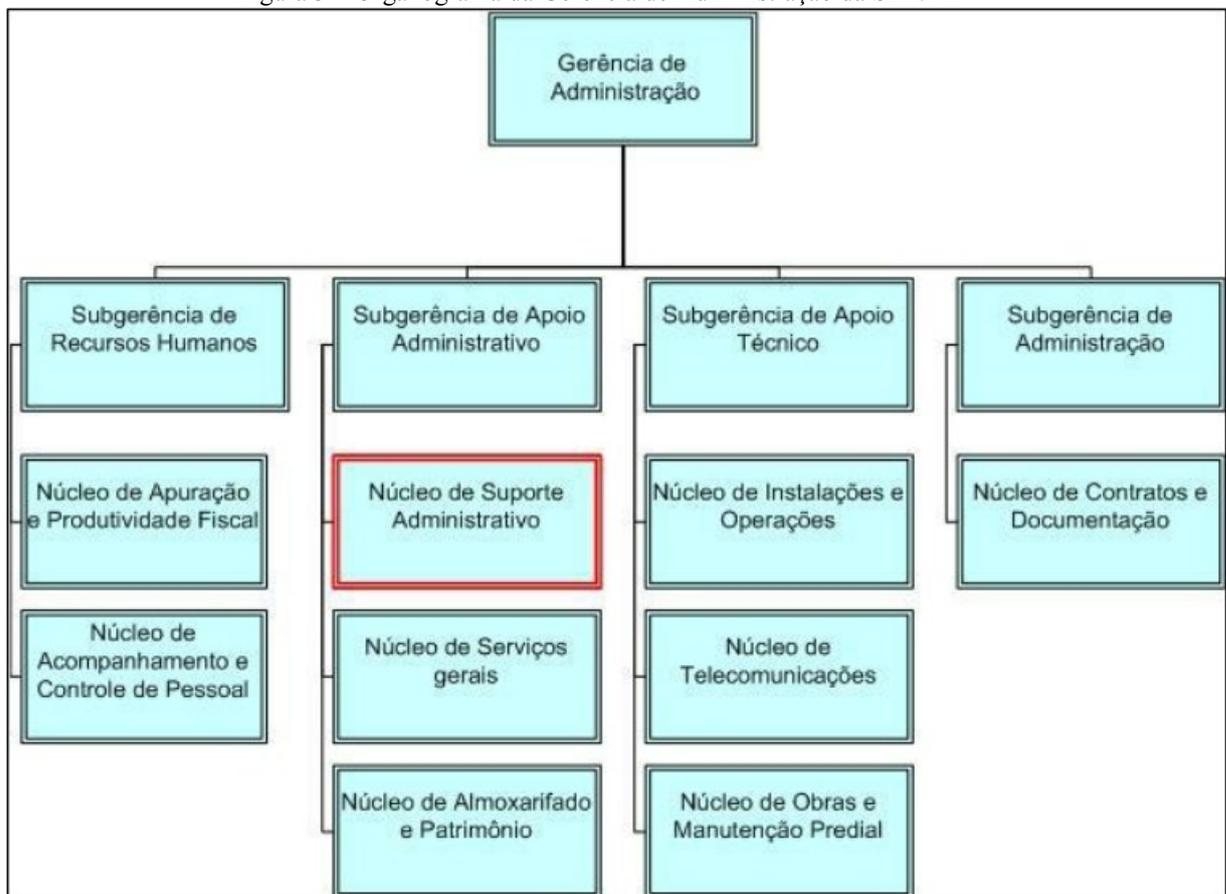
A Área de Realização do Estágio

2.1 Caracterização da Área de Desenvolvimento do Estágio

O estágio foi desenvolvido na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba – SER/PB, no setor denominado Núcleo de Suporte Administrativo, que está inserido em uma das gerências que compõe a Secretaria, denominada Gerência de Administração – GA. Este setor é responsável pelos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços para as diversas unidades da Secretaria.

Na Figura 3 encontra-se a localização do Núcleo de Suporte Administrativo, dentro do organograma da Gerência de Administração.

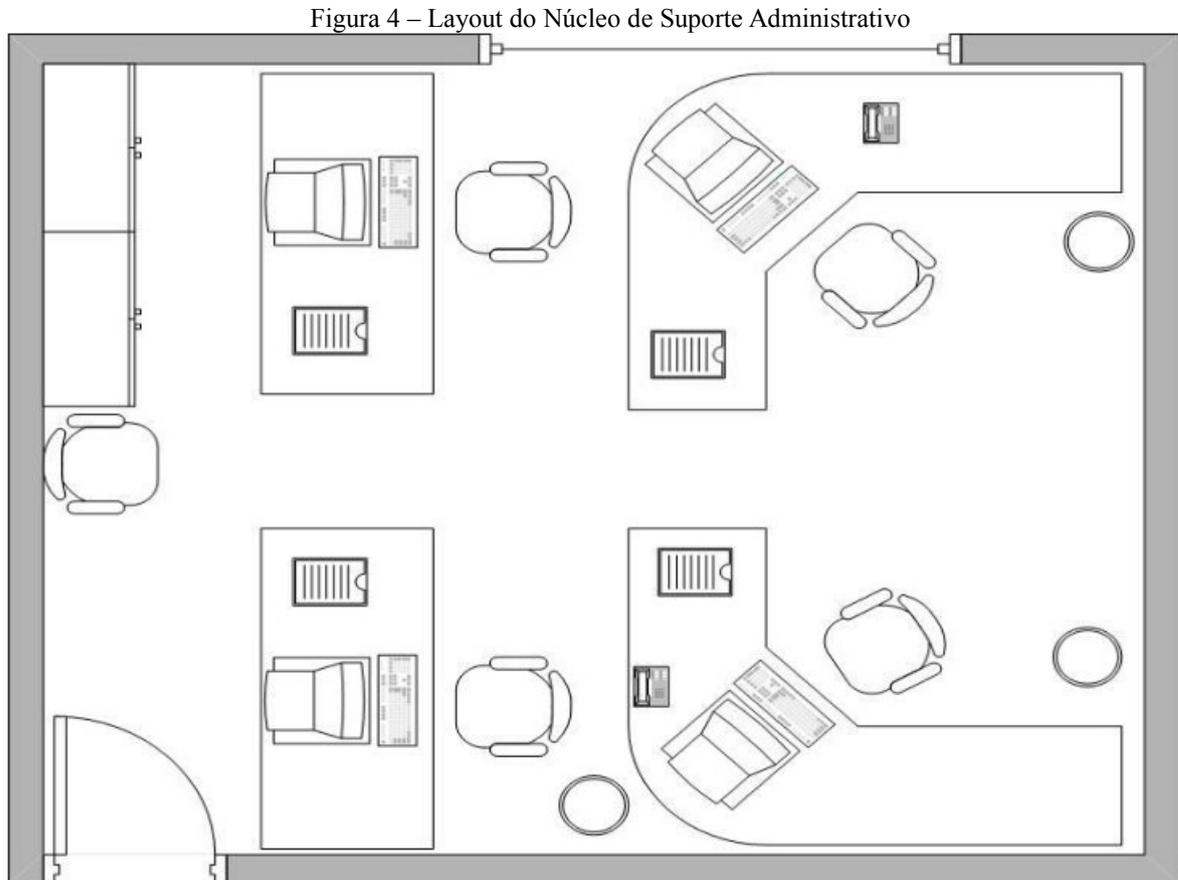
Figura 3 – Organograma da Gerência de Administração da SER/PB



Fonte: Secretaria de Estado da Receita (2014).

O Núcleo de Suporte Administrativo está instalado no primeiro andar do prédio da Gerência de Administração da SER/PB juntamente com a Subgerência de Apoio Administrativo. Em seu ambiente físico encontram-se quatro mesas, cinco cadeiras, quatro computadores desktop, dois telefones fixos e dois armários. Todo o ambiente é bem iluminado e climatizado.

A Figura 10 demonstra através de um layout, a disposição dos equipamentos existentes no setor e sua devida organização.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Dentre as atividades desenvolvidas no Setor estão diversos tipos de modalidades de compras através de licitação (compras direta, adesão à ata externa, adesão à ata interna, utilização de ata interna, etc), e também, relatórios para acompanhamento dos processos. Mas, neste estudo serão destacadas as principais e mais corriqueiras atividades realizadas durante o período de estágio, são elas:

- a) processo de Compra Direta: compreende a compra de materiais, produtos, contratação de serviços e obras de pequeno valor, que são dispensados de licitação;
- b) processo de Adesão à Ata Externa: também chamada de “carona”, essa atividade é uma forma de um órgão/entidade que não participou da licitação, mas que precisa adquirir um bem ou contratar um serviço, evitar o procedimento licitatório através

da adesão de uma Ata de Registro de Preços de um órgão externo que esteja dentro do seu prazo de validade;

- c) relatório semanal: documento elaborado e atualizado semanalmente, contendo informações sobre o andamento dos processos de compras.

O Núcleo de Suporte Administrativo atualmente é composto por duas funcionárias, sendo uma, a Chefe do Núcleo de Compras, e a outra estagiária. Apesar dessa divisão hierárquica, todas as atividades são desenvolvidas igualmente pelas funcionárias, apresentando uma limitação apenas na assinatura de documentos que só pode ser tomada pela Chefe do Setor. Essa condição de igualdade no desenvolvimento dos processos possibilita maior aprendizado das atividades em todas as suas partes, tornando o estágio um ambiente favorável para a absorção de conhecimento.

Toda organização necessita desenvolver estratégias que possam orientar o desenvolvimento das suas atividades de forma que elas consigam alcançar seus objetivos. Alguns aspectos estratégicos como visão, missão e valores são fundamentais para que todos envolvidos saibam o motivo da sua existência, onde se deseja chegar e quais características são valorizadas no ambiente de trabalho. Neste contexto, tem-se os principais aspectos estratégicos da SER/PB.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

O Núcleo de Suporte Administrativo é o setor responsável por todas as compras e contratações de serviços da SER/PB. Não possui um papel diretamente relacionado às estratégias do órgão, mas contribui para o desenvolvimento das suas atividades. Todos os materiais e serviços que a Secretaria necessita são comprados pelo Núcleo de Suporte Administrativo. Por isso, as atividades no Setor precisam ser bem desenvolvidas para garantir que a demanda seja atendida no tempo certo, e com os materiais/serviços estando de acordo com o que foi solicitado.

A Secretaria de Estado da Receita ainda está desenvolvendo sua visão e seus valores, atualmente possui apenas sua missão que é *promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, aperfeiçoando os processos e estimulando a consciência tributária, para o desenvolvimento do Estado da Paraíba* (Secretaria de Estado da Receita, 2014).

Por meio das atividades de compras e contratações de serviços desenvolvidas pelo Núcleo de Suporte Administrativo, os demais setores e a Secretaria em geral, conseguem a estrutura necessária para o desenvolvimento das suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz, contribuindo, dessa forma, para o alcance da sua missão.

Outro ponto importante para o alcance dos objetivos organizacionais são as atividades desempenhadas nos setores, sendo o fluxograma de atividades uma ferramenta eficaz na sua demonstração.

2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo (OLIVEIRA, 2011). Ainda segundo Oliveira (2011), os fluxogramas são fundamentais para padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos, oferecer maior rapidez na descrição dos métodos administrativos, facilitar a leitura e entendimento das atividades realizadas, facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos, dar maior flexibilidade e melhor grau de análise.

De acordo com Cury (2007), os tipos de fluxogramas mais utilizados pelas empresas são: a) fluxograma vertical, utilizado para identificar rotinas existentes num setor de trabalho qualquer, pois possui um formulário padronizado, de fácil preenchimento, que evita distorções, divergências e incoerência; b) fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho, que utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas pode ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina; c) fluxograma global ou de colunas, que recebe esse nome pela visão global que oferece do fluxo de trabalho e também porque os órgãos aparecem no fluxo sob a forma de colunas.

Como a SER/PB não possui fluxograma de suas atividades, ele será desenvolvido tomando como base o fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho, pelo fato dele ser um pouco mais detalhado, porém de fácil compreensão.

2.3.1 Atividade A - Processo de Compra Direta

A Compra Direta é caracterizada como uma exceção à licitação, nela é permitido à Administração Pública a não realização da licitação. Para isso, a compra a ser realizada precisa se encaixar como dispensa ou inexigibilidade de licitação e preencher os requisitos previstos em lei.

O início dessa atividade se dá através do memorando de solicitação/pedido de compra do setor que deseja adquirir um material ou contratar um serviço. Essa solicitação passa por uma das recepcionistas que são responsáveis por abrir e registrar o processo físico, seguindo então, para o Núcleo de Suporte Administrativo, onde o processo terá continuidade.

Ao funcionário que receber o processo será atribuída a atividade de checar se estão anexadas, no mínimo três propostas de preço e as certidões (federais e estadual) válidas. Se a documentação estiver correta, o funcionário faz o memorando de autorização. Caso, as propostas não estejam inseridas, deve-se pedi-las para três empresas, e após recebê-las, é necessário tirar as certidões de cada uma delas, para então, elaborar o memorando de autorização. Neste memorando é necessária a assinatura do Gerente de Administração e do Secretário de Estado da Receita autorizando a continuação do processo.

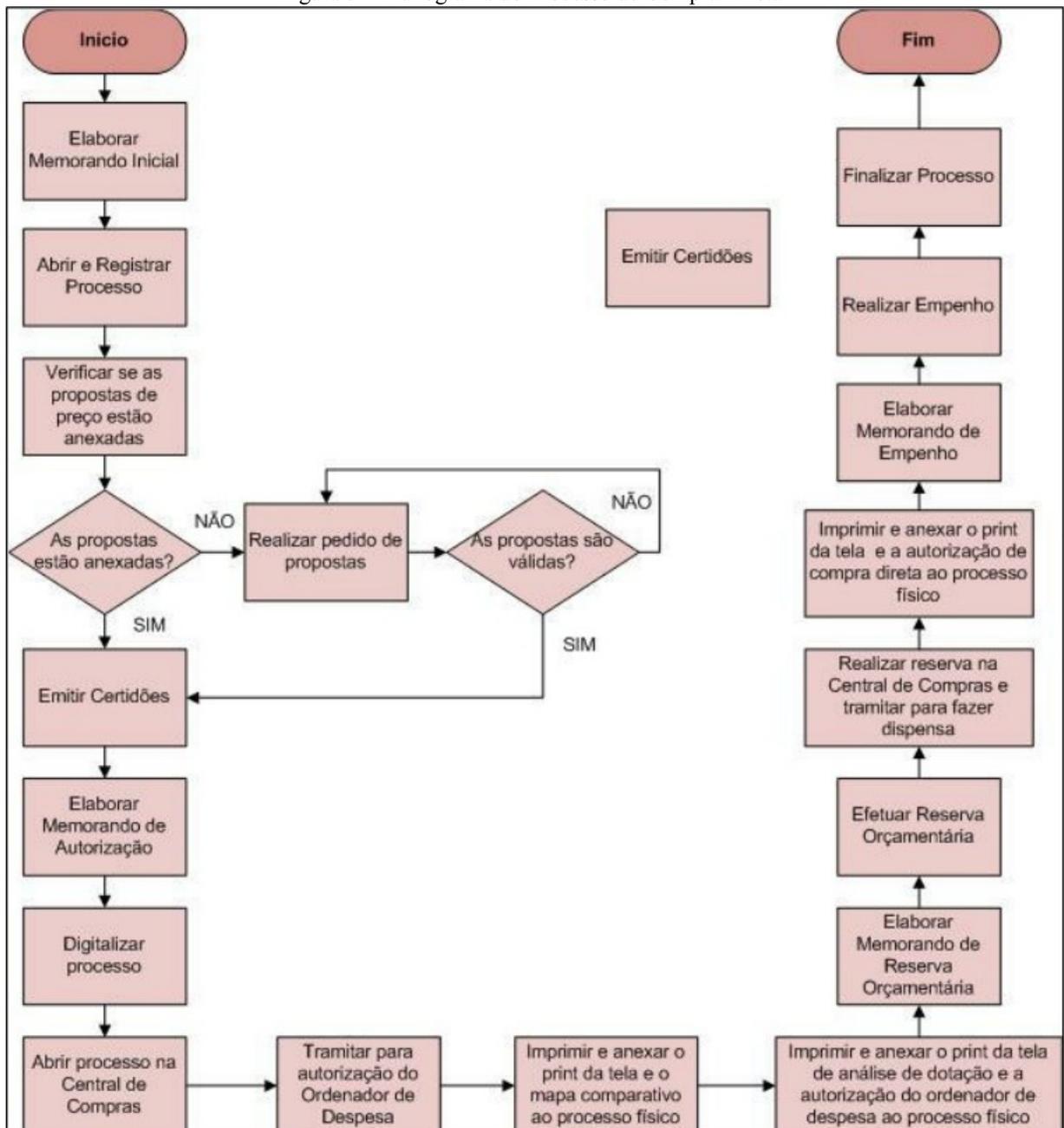
Após o memorando ser assinado, o processo volta para o Núcleo de Suporte Administrativo onde será digitalizado e terá sua abertura (processo online) realizada no sistema Central de Compras (sistema online utilizado pela Secretaria para os processos de compra). Logo após a abertura no sistema, e anexação dos documentos digitalizados, o processo online é tramitado para o Ordenador de Despesa (Gabinete do Secretário) autorizar a compra. Enquanto isso, realiza-se uma impressão da tela de abertura do processo e do mapa comparativo (documento gerado pelo sistema), e anexa-os ao processo físico.

Depois que o Secretário autorizar a compra, é preciso tirar a impressão da tela de análise de dotação e autorização do Ordenador de Despesa e anexar ao processo físico. Então, segue-se para a elaboração do memorando de reserva orçamentária no valor da proposta de preço vencedora (a de menor preço), que junto ao processo físico é encaminhado para o setor competente (Gerência Financeira/Orçamentária - GFIN ou Fundo de Apoio ao Desenvolvimento da Administração Tributária - FADAT) realizar a emissão da reserva.

Quando o setor responsável emite a reserva, o processo físico volta para o Núcleo de Suporte Administrativo para a realização da reserva no sistema Central de Compras, e, tramitação para o processo de finalização da compra. Nesta fase, também é necessário tirar uma impressão da tela e da autorização de compra direta realizada pelo Ordenador de Despesa

e anexar ao processo físico. Elabora-se então, o memorando de empenho que, juntamente com o processo físico, segue para assinatura do Ordenador de Despesa e posterior empenho pela Subgerência Financeira/Administrativa. A partir daí, o processo físico não volta mais para o Núcleo de Suporte Administrativo. Realizado o empenho, uma cópia da nota fiscal é entregue para o Núcleo de Compras, que finaliza o processo na Central de Compras.

Figura 5 – Fluxograma do Processo de Compra Direta



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A atividade de Compra Direta é o processo de compra mais realizado pelo Núcleo e Suporte Administrativo, e, portanto, se configura como de grande importância para o setor. Através desta atividade é possível adquirir materiais ou contratar serviços de forma mais ágil e simples, pois não é preciso realizar a licitação que costuma ser mais morosa. Porém, para que a compra seja efetuada através do processo de Compra Direta, é preciso preencher alguns pré-requisitos que estão presentes na legislação e que a caracterizem como dispensa ou inexigibilidade de licitação.

2.3.2 Atividade B – Processo de Adesão à Ata Externa

O processo de adesão, também conhecido como carona, tem a finalidade de agilizar a compra. E, para isso, faz a utilização de uma Ata de Registro de Preço de um órgão externo que já realizou a licitação, não sendo necessário realizar uma nova.

Assim como o processo de Compra Direta, o início dessa atividade ocorre a partir do memorando de solicitação/pedido de compra do setor que deseja adquirir o bem ou contratar o serviço. Tal memorando é entregue para a recepção, onde uma das funcionárias irá abrir e registrar o processo, que, então, seguirá para o Núcleo de Suporte Administrativo.

No Núcleo de Suporte Administrativo, elabora-se o termo de referência, documento que contém as especificidades sobre os bens/serviços que serão adquiridos/contratados e sobre os dados da ata de registro de preço utilizada para a adesão. Este documento precisa ser assinado pelo Gerente de Administração e pelo Secretário. Com o termo assinado, o Secretário elabora um despacho aprovando o termo de referência.

Logo após, algum funcionário do Núcleo de Suporte Administrativo elabora um memorando que autoriza a continuidade do processo. Com o memorando de autorização devidamente assinado, inicia-se a pesquisa de preço. Nesta etapa, pede-se uma proposta de preço para três empresas diferentes. Com as propostas em mãos, tiram-se as certidões negativas (federais e estadual) de cada empresa, que precisam estar dentro do prazo de validade. Caso não estejam, é preciso pedir que a empresa regule sua situação e envie para o núcleo de compras a proposta válida.

A próxima etapa é a construção de um memorando de solicitação de adesão com anexo da descrição do quantitativo do material solicitado no processo. Após sua assinatura, elabora-se o memorando de justificativa de adesão, onde será explicado a necessidade de tal

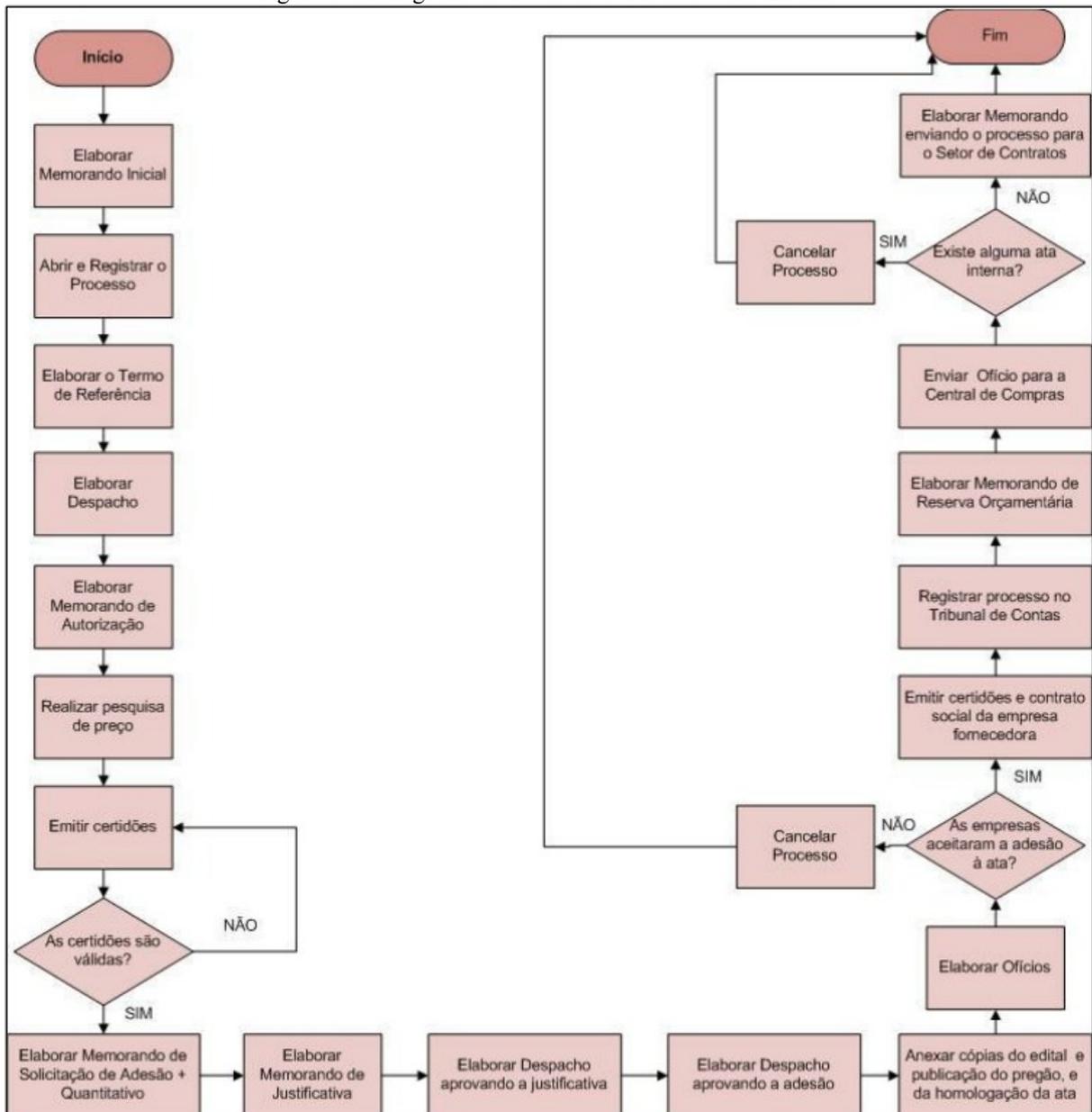
compra e o por quê da adesão. Então, o Secretário elabora um despacho aprovando a justificativa e outro autorizando a adesão.

Com todos os documentos (até então solicitados) no processo, inicia-se a busca pelas cópias do edital do pregão, da publicação do pregão, da ata que se pretende aderir e da homologação dessa ata (se o pregão foi presencial). Com todas as cópias anexadas ao processo são elaborados dois ofícios: um para o órgão detentor da ata e outro para a empresa fornecedora do produto/serviço. As empresas respondem se aceitam adesão ou não, caso aceitem o processo segue normalmente, e se não aceitarem o processo é cancelado.

Com o processo seguindo normalmente, é chegada a vez da emissão das certidões e do contrato social da empresa fornecedora. Após a juntada destes documentos, o processo é registrado no Tribunal de Contas e elabora-se o memorando de reserva orçamentária. Com a reserva feita, emite-se um ofício à Central de Compras para consultar se existe alguma ata interna que pode ser utilizada. Com a resposta sendo negativa, elabora-se um memorando encaminhando o processo para o Setor de Contratos, que seguirá com o processo até a sua publicação e empenho. Caso a resposta seja positiva, se cancela o processo.

A Figura 6 ilustra através do fluxograma, de forma lógica e sistemática, como a atividade de adesão à ata externa se desenvolve no Núcleo de Suporte Administrativo.

Figura 6– Fluxograma do Processo de Adesão à Ata Externa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Adesão à Ata Externa é uma atividade também utilizada para tornar mais rápido o processo de compra e evitar a abertura de uma nova licitação. Portanto, é uma atividade estratégica realizada pelo Núcleo de Suporte Administrativo com a finalidade de diminuir o excesso de burocracia e demora nos processos de compra através de licitação.

2.3.3 Atividade C – Relatório Semanal

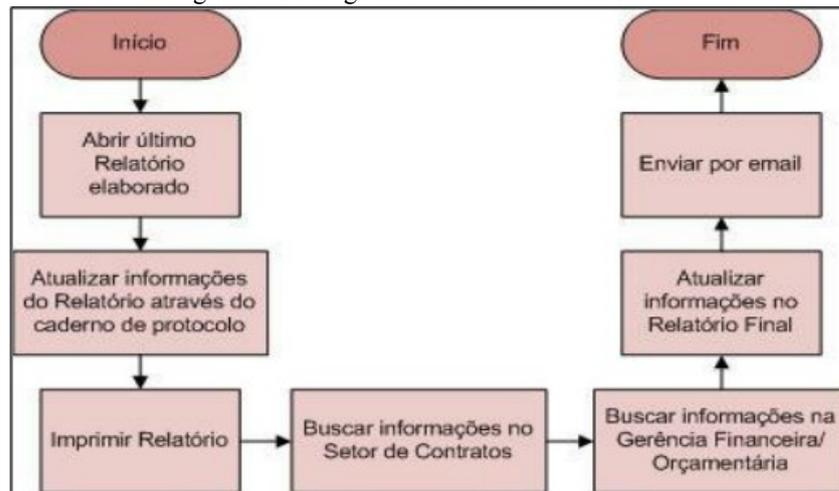
Essa atividade tem a finalidade de mostrar como está o andamento dos processos de compras iniciados, e é realizada semanalmente. A construção do Relatório Semanal é feita no programa Microsoft Word 2010, através do preenchimento de quatro tabelas elaboradas pelas estagiárias. A primeira tabela contém os processos em andamento, a segunda compreende os processos que já foram empenhados, a terceira diz respeito aos processos finalizados e a quarta aos processos que foram cancelados. Cada tabela contém, nas colunas, o número do processo, o nome da empresa fornecedora, o produto/serviço que se pretende comprar/contratar, a situação que se encontra o processo e a data da sua última movimentação.

O início do relatório dá-se com a atualização das informações através do caderno de protocolo, que contém a movimentação dos processos do Núcleo de Suporte Administrativo para os demais setores. Em seguida, são colhidas mais informações diretamente do setor em que se encontram os processos, que geralmente são: Setor de Contratos e Gerência Financeira/Orçamentária.

Toda segunda-feira, o Relatório é atualizado com as últimas informações de cada processo já existente, e, caso sejam abertos novos processos, eles também são inseridos no documento. Depois de atualizado, ele é enviado por email para o Gerente de Administração, Subgerente de Apoio Técnico, Chefe do Núcleo de Suporte Administrativo e Chefe do Setor de Contratos.

A Figura 7 mostra o fluxograma do Relatório Semanal desenvolvido no Núcleo de Suporte Administrativo da SER/PB.

Figura 7– Fluxograma do Relatório Semanal



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

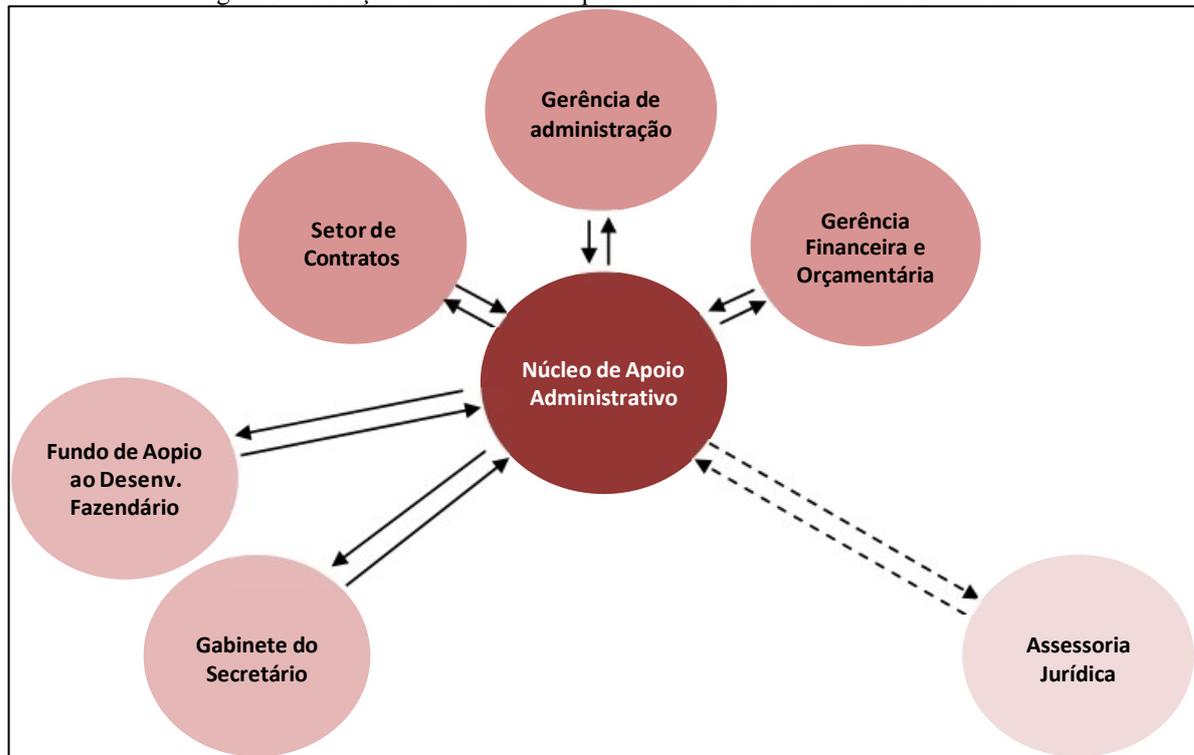
O Relatório Semanal é um mecanismo de controle dos processos de compra que circulam na SER/PB. Através dele é possível observar onde estão localizados os processos e quanto tempo eles passam em cada setor, e dessa forma, torna-se mais fácil realizar as cobranças aos setores responsáveis.

No desenvolvimento das suas atividades, o Núcleo de Suporte Administrativo necessita se relacionar com outros setores para conseguir cumprir seus objetivos de forma mais eficaz, pois sabe-se que nenhum setor trabalha sozinho.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O Núcleo de Suporte Administrativo se relaciona com diversas áreas da SER/PB, pois é o único setor responsável pelas compras de toda a Secretaria. Além da relação com os setores que realizam pedidos de compras, ele se comunica diretamente com o Gabinete do Secretário, Gerência de Administração - GA, Gerência Financeira/Orçamentária - GFIN, Assessoria Jurídica, Fundo de Apoio ao Desenvolvimento de Administração Tributária – FADAT e Setor de Contratos.

Figura 8 – Relação do Núcleo de Suporte Administrativo com outros setores



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A comunicação do Núcleo de Suporte Administrativo com esses setores é fundamental para garantir o bom desempenho do processo de compra. Como ponto positivo dessa relação pode-se citar o fato de não existir formalidades no contato entre eles, sendo permitido a qualquer hora um contactar o outro. Já como ponto negativo destaca-se a centralização nas tomadas de decisões, que só podem ser executadas pelo Secretário.

Assim, neste ponto, finalizando, mostrou-se a atuação do Núcleo de Suporte Administrativo na SER/PB e sua importância no processo de aquisição/contratação de bens/serviços, através do fluxo de suas atividades, aspectos estratégicos e relacionamento com outros setores. No próximo capítulo, será levantado o diagnóstico sobre o Setor, evidenciando os principais problemas encontrados e destacando o problema a ser estudado neste trabalho.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Durante o período de realização do estágio no Núcleo de Suporte Administrativo da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, foi possível detectar vários problemas que afetam negativamente o desenvolvimento das atividades na localidade. Alguns com impactos mais significativos que outros, porém todos com contribuições negativas para o setor.

Dentre os problemas encontrados é possível destacar:

- 1) paradas ao longo do processo por falta de comunicação entre os setores;
- 2) excesso de burocracia que tornam os processos extremamente lentos, com etapas desnecessárias e grande centralização em apenas uma pessoa;
- 3) dificuldades de alguns funcionários em assumir suas responsabilidades em determinados momentos, ocasionando paradas em algumas atividades e clima de desconfiança entre os funcionários;
- 4) não mapeamento e padronização das atividades através de ferramentas eficazes, o que acaba ocasionando esquecimento de algumas etapas e procedimentos por parte dos funcionários, por não existir manual para orientação;
- 5) não realização de treinamento aos funcionários ingressantes na organização;
- 6) longo período de execução de alguns processos, devido a faltas ao trabalho de funcionários.

3.2 Problema de Estudo

O problema abordado no presente estudo será a não utilização de instrumentos administrativos mais eficazes para a padronização das atividades desenvolvidas no Núcleo de Suporte Administrativo. Tanto no Setor abordado neste trabalho, quanto nos demais existente na SER/PB, é perceptível o não mapeamento dos processos por meio de ferramentas técnicas, ocasionando falhas durante a execução das atividades.

A ausência de mapeamento mais eficiente dos processos desenvolvidos no Setor dificulta bastante o aprendizado das tarefas pelos novos funcionários, principalmente, aqueles que não possuem experiência na área. Visto que, todo o conhecimento do processo é passado pelos funcionários mais antigos e experientes do setor, e, quando eles não se encontram, não há com quem tirar dúvidas, permanecendo a atividade parada.

Portanto o problema de estudo deste trabalho tem como principal questionamento: como se dá o processo de Compra Direta realizado na SER/PB, sob a luz da Gestão de Processos?

3.3 Características do Problema de Estudo

O problema detectado ocorre desde que o Setor foi criado, pois nunca houve o mapeamento das atividades por ele desenvolvidas. Apesar das inúmeras tentativas de elaboração de instrumentos para padronizar os processos, nunca houve um estudo mais técnico e detalhado para sanar os problemas deste porte no Núcleo de Suporte Administrativo.

Dentre as principais causas desse problema estão a ocupação de cargos administrativos por pessoas que não possuem formação na área, a não realização de estudos técnicos para mapear e padronizar os processos, a dificuldade dos setores em chegar a um consenso sobre o desenvolvimento das atividades e o não alinhamento entre os setores.

Como implicações para a organização destacam-se: dificuldade dos funcionários em seguir as sequências das etapas dos processos, que acaba gerando erros; gargalos nos processos, por dúvidas que não conseguem ser sanadas por falta de manual de padronização dos procedimentos; e, conflitos entre os setores ocasionados por cada um ter sua opinião e seu modo de desenvolver a atividade.

Provavelmente esse tipo de problema não acontece apenas no Núcleo de Suporte Administrativo, mas em toda a Gerência de Administração da SER/PB, pois não há mapeamento e padronização de nenhum processo desempenhado na gerência. Sendo, portanto, de grande importância este estudo.

Apesar de trabalhos sobre padronização de processos serem bastante explorados, ainda, são escassos os que envolvem processos desenvolvidos por órgãos públicos. Sendo assim, no capítulo posterior será apresentada a proposta do trabalho, contendo os objetivos que se pretendem alcançar com o desenvolvimento da pesquisa e a justificativa da sua importância para o meio acadêmico, para a sociedade e para a pesquisadora.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Toda organização precisa comprar materiais para manter-se em funcionamento, e, por isso, necessita de um setor para realizar suas atividades de compras, pois sem eles poderão ocorrer gargalos e comprometimento do desenvolvimento das demais atividades. Portanto, o processo de compra necessita ser realizado no menor prazo possível e com baixo nível de erros, levando em consideração a proposta mais vantajosa, o que nem sempre é a mais barata.

Na SER/PB, o processo de compra mais corriqueiro é a Compra Direta, que, por este motivo, possui um papel essencial na obtenção dos resultados que precisam ser alcançados pelo Setor. Pelo fato de ainda não ser mapeado, este processo ainda é passível de um número elevado de erros e gargalos ao longo da sua realização, comprometendo assim, a aquisição dos materiais necessários para o desenvolvimento de outras atividades no órgão.

O tema de estudo escolhido neste trabalho se insere na área de Sistemas, Organização e Métodos, que de acordo com Oliveira (2011) tem como finalidade otimizar os resultados operacionais e sustentar as vantagens competitivas de uma empresa. De forma mais específica, o tema trata da Gestão de Processos, pois visa analisar um processo realizado pela organização em questão.

Tendo conhecimento da importância e necessidade do gerenciamento de processos para a melhoria na realização das operações, e também, no alcance dos objetivos organizacionais, a seguir será elaborado objetivo e justificativa que servirão de base norteadora para esta pesquisa.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral mapear, sob a ótica da Gestão de Processos, o processo de Compra Direta desenvolvido na SER/PB.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de Compra Direta realizado na SER/PB;
- b) Avaliar o processo sob a ótica da teoria da administração;
- c) Identificar falhas existentes no processo de Compra Direta;
- d) Modelar o fluxo do processo;

4.2 Justificativa

A padronização dos processos é essencial para o desenvolvimento das atividades organizacionais. A partir dela é possível identificar cada etapa do processo, e assim, diminuir a variabilidade no modo de executá-lo. Também é importante para manter a qualidade da atividade desenvolvida, pois com a padronização diminuem-se os erros e aumenta-se o alcance dos resultados.

No setor público, a padronização dos processos através de mapeamento ainda não é tão comum como nas empresas privadas. Portanto, nesses locais a suscetibilidade a erros é maior e os gargalos ao longo do processo ocorrem com mais frequência. Atualmente, as organizações públicas tem enfrentando mudanças no seu estilo de gestão, mas ainda há uma forte característica de apego a excesso de burocracia e conservadorismo na sua estrutura, impedindo a realização de melhorias nos processos através da padronização.

Este estudo justifica-se, portanto, por realizar a análise do processo de compra direta, padronizando-o e abrindo leque para melhorias. Por ser um processo muito utilizado, a padronização da atividade de Compra Direta faz-se fundamental para evitar erros e gargalos, e assim, permitir uma atividade com mais qualidade.

O trabalho é importante para todos os profissionais que desenvolvem atividades na área administrativa, em especial, aqueles que atuam no setor público, pois possui informações que contribuem para a obtenção de mais conhecimento sobre o assunto. Também, para a organização, visto que identifica e mapeia todo o processo estudado, servindo como fonte de informação para os seus funcionários. Para o meio acadêmico, por evidenciar pontos importantes sobre o tema, e servir de base para outras pesquisas. E por fim, para a autora, por possibilitar a aplicação de conhecimentos teóricos na prática, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Neste capítulo serão apresentados conceitos e explicações à luz da literatura sobre o tema abordado, visando esclarecer o leitor. Deste modo, o primeiro tópico discutirá sobre a Administração e suas funções, trazendo explicações sobre os conceitos, modelos e funções da administração. No segundo tópico serão abordados os principais conceitos e desenvolvimento da Gestão de Processos. O terceiro e o quarto trarão algumas considerações sobre a Padronização de Processo e suas ferramentas. E, por fim, o quinto e último, que terá uma breve explicação sobre Compras no Setor Público.

5.1 Administração e suas funções

A administração está presente na vida de qualquer pessoa, visto que, cotidianamente necessita-se traçar planos, estratégias, tomar decisões e utilizar recursos, para se conseguir alcançar um ou mais objetivos definidos. No mundo das organizações, a necessidade de administração efetiva é ainda mais essencial para a manutenção e prosperidade do negócio, pois é a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos (MAXIMIANO, 2008).

O termo administração possui uma gama de definições, sendo umas mais simples e outras mais arrojadas, porém, cada uma expressando a visão do seu criador. Em uma visão mais simplista, Silva (2005) descreve administração como o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas. Já para Stoner e Freeman (2012 p.5) “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. De fato, administrar, muitas vezes, parece uma tarefa simples, mas é uma atividade bastante complexa.

Por ser uma prática antiga, a administração vem se desenvolvendo ao longo dos anos, recebendo enfoques diferenciados em função de cada época, das atividades e consequentes necessidades das organizações. Essa evolução ficou evidente com a criação de diversas teorias que passaram a ser chamadas Teorias da Administração (SILVA, 2005).

O quadro 5 apresenta um resumo das principais perspectivas da administração, seus pensadores e qual seu principal foco.

Quadro 5 – Teorias Administrativas

Perspectiva	Teoria	Pensador (es)	Principal Foco
Perspectiva Clássica da Administração	Teoria da Administração Científica	Frederick W. Taylor	Foco no trabalho e nas necessidades econômicas dos trabalhadores.
	Teoria Administrativa	Henri Fayol	
	Teoria da Burocracia	Max Weber	
Perspectiva Humanística da Administração	Escola das Relações Humanas	Elton Mayo	Foco nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados.
	Escola Comportamentalista	Hebert Simon Maslow Herzberg McClelland McGregor	
	Teoria Estruturalista	Amitai Etzioni	
Perspectiva Quantitativa da Administração	Pesquisa Operacional	F. W. Lawrence Thomas A. Edson	Foco na aplicação de abordagem quantitativa, técnicas e conceitos gerenciais para a solução de problemas.
	Administração de Operações	Peter Drucker Plunkett	
	Os Sistemas de Informações Gerenciais	O'Brien Kroenke Laudon e Laudon	
Perspectiva Moderna da Administração	Teorias de Sistemas	Ludwing Von Bertalanffy E. J. Miller A. K. Rice	Foco na integração das demais perspectivas, de forma que cada uma possa complementar a outra, na busca pela eficiência e eficácia organizacional.
	Teoria Contingencial	Joan Woodward Charles Perrow Tom Burns George M. Stalker Paul Lawrence Jay Lorsch Alfred D. Chandler	
	Qualidade Total	W. Edwards Deming	

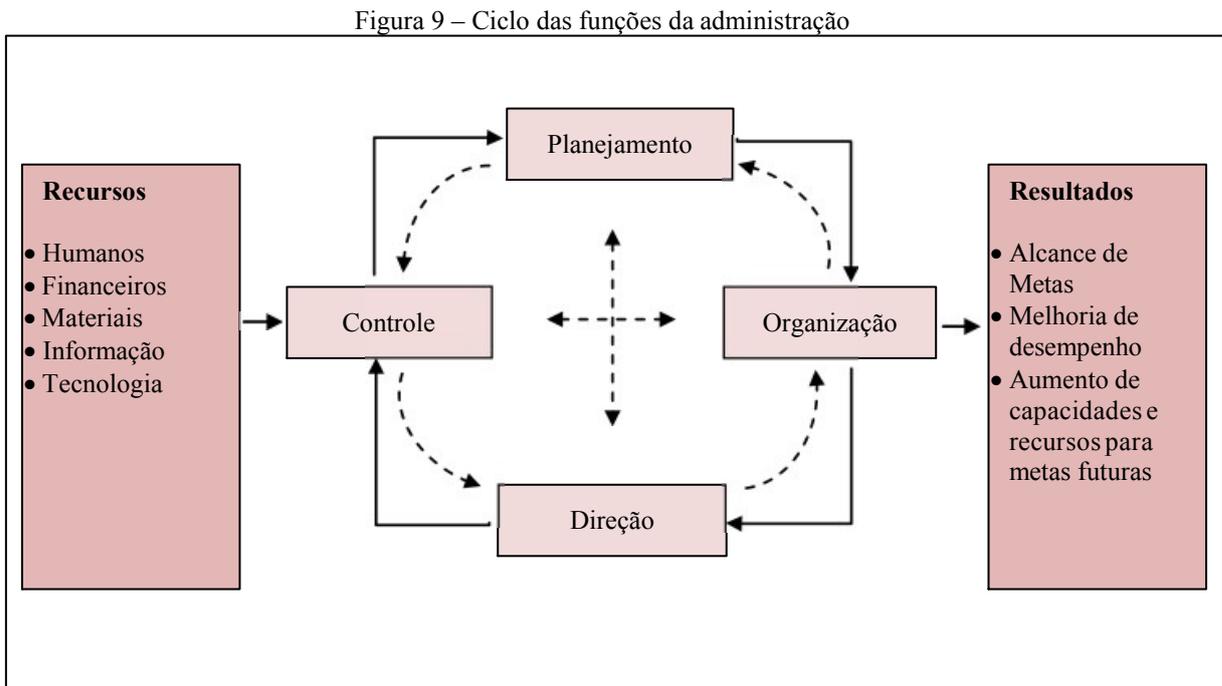
Fonte: Adaptado de Silva (2005) e Stoner e Freeman (2012).

As organizações tendem a alinhar-se com alguma dessas perspectivas para desenvolver seu método de trabalho, contudo, independente da teoria ou escola adotada pela empresa, é essencial que ela trabalhe também seguindo as funções da administração, que foram criadas para servir de modelo de administração e são utilizadas até os dias atuais (STONER; FREEMAN, 2012). Ao seguir as etapas deste modelo, aumentam-se as chances de sucesso do negócio.

Daft (2010), Silva (2005), Stoner e Freeman (2012); dividem as funções administrativas em quatro: planejamento, organização, direção (liderança) e controle. Ainda segundo os mesmos autores, a etapa de planejamento traça os planos e objetivos que serão perseguidos pela organização; a fase de organização está incumbida de distribuir entre os

departamentos as tarefas e responsabilidades, autoridade e poder, assim como, os recursos existentes; na direção, o objetivo é motivar, liderar e fazer com que cada indivíduo consiga dar o seu melhor na busca pelos objetivos organizacionais; e, a etapa do controle tem a função de monitorar as atividades e corrigir possíveis falhas.

Vale lembrar que essas etapas nem sempre são realizadas de forma sequencial, mas que se assim forem, a probabilidade de atingir os resultados esperados torna-se maior. A figura 9 demonstra a relação entre as funções da administração, os recursos e os resultados.



Fonte: Silva (2005, p. 11).

A função organização é essencial neste ciclo das funções administrativas, pois é a responsável pela modelagem da empresa, que segundo Cury (2008), se propõe a definir a infraestrutura compatível com o propósito do empreendimento, e dos processos e métodos de trabalho.

Nesse contexto, o administrador possui um papel muito importante para o desenvolvimento de cada etapa citada na figura 9, pois é ele o responsável por fazer as coisas acontecerem da forma mais eficiente e eficaz na organização. Como elenca Maximiano (2008), nas organizações as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras podem ser chamadas de administradores ou gerentes. Elas são responsáveis por, em diferentes níveis, coordenar a utilização dos recursos para a obtenção de resultados.

Para uma organização ser bem-sucedida em alcançar seus objetivos, satisfazer suas responsabilidades sociais, ou ambas as coisas, ela depende dos administradores. Se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas. E se as grandes organizações de uma nação realizam seus objetivos, a nação como um todo irá prosperar. (STONER; FREEMAN, 2012, p.5)

Porém, para que o administrador ou gerente possa desempenhar sua função de forma mais precisa, é importante à adoção de um modelo de gerenciamento eficaz. Atualmente, um modelo que vem sendo bastante utilizado pelas empresas é a gestão de processos, que será abordado no próximo tópico.

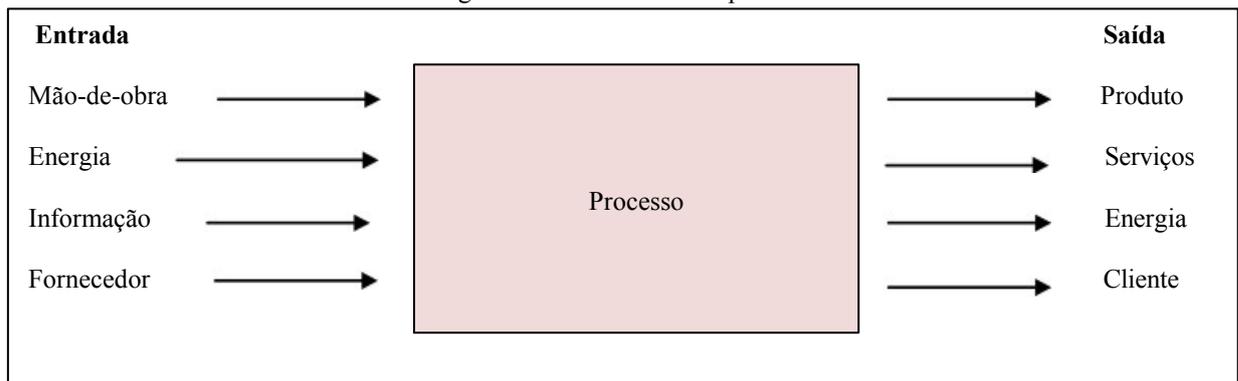
5.2 Gestão de Processos

O gerenciamento de processos é uma prática crescente nas organizações da atualidade. Segundo Carvalho et al. (2006), alguns fatores como a concorrência com empresas internacionais, o aumento da conscientização dos consumidores, necessidade de rapidez nas mudanças, o desenvolvimento da informática e a contínua evolução da tecnologia, são responsáveis pela mudança do modo de gestão das organizações.

Para Oliveira (2011, p.113), “processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa”. Portanto, pode-se entender que processo é toda tarefa desempenhada por um ou mais funcionários de uma empresa que segue uma sequência. Como Campos (2004) destaca, toda empresa é um processo e dentro dela existem vários processos, tanto de manufatura quanto de serviços.

Através da figura 10 é possível entender como um processo ocorre de acordo com a dinâmica de entrada–processamento–saída. As entradas podem ser entendidas como os recursos que serão utilizados na atividade; o processamento é a atividade em si acontecendo; e, as saídas são os resultados conseguidos com o uso das entradas (recursos) na atividade.

Figura 10 – Modelo de um processo



Fonte: Adaptado de Carvalho et al. (2006).

Harrington (1993) *apud* Duarte (2007) cita que os processos possuem algumas características específicas básicas que dão suporte ao seu gerenciamento, são elas:

- a) Fluxo de valor: transformação de entradas em saídas através da utilização dos recursos da empresa;
- b) Eficácia: grau em que a organização consegue atender as expectativas dos seus clientes;
- c) Eficiência: grau de aproveitamento dos recursos para a geração das saídas, ou seja, otimização dos processos;
- d) Tempo de ciclo: tempo gasto para transformar uma entrada em uma saída, o ideal é que seja o menor possível;
- e) Custo: recursos despendidos no processo.

O conhecimento destas características é importante para identificar as áreas com oportunidades de melhoria, fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão, bem como fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar resultados.

Por sua vez, a Gestão de Processos compreende o gerenciamento de uma organização baseada no desenvolvimento e controle das suas operações (processos). Não é um tema novo, já sendo utilizado desde a época da Administração Científica de Taylor, contudo, sofreu algumas alterações e posteriormente passou a ser utilizada no Controle Total da Qualidade (TQC) (PAIM et. al, 2009).

Ainda, o autor destaca que sua importância reside no fato de que melhorar processos é uma ação básica para qualquer organização que deseja responder com rapidez às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para como forma de

manter sua competitividade. Sendo também essencial para reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação de soluções.

Segundo o Guia CBOK 2.0 *apud* Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), o gerenciamento de processos é um ciclo contínuo que pode ser sumarizado pelas etapas de planejamento, análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e refinamento. O quadro 6 mostra cada etapa do ciclo e sua descrição.

Quadro 6 – Ciclo de gerenciamento de processos

Planejamento	etapa de desenvolvimento de planos e estratégias para os processos da organização
Análise	fase de diagnóstico do processo e tudo que pode influenciá-lo
Desenho e Modelagem	tem como finalidade a utilização de técnicas e métodos para mapeamento do processo de acordo com os objetivos do negócio
Implementação	iniciar a implementação do mapeamento realizado na fase anterior
Monitoramento	responsável por medir e monitorar continuamente o desenvolvimento do processo
Refinamento	tem como objetivo a transformação dos processos, através da implementação do resultado da análise de desempenho

Fonte: CBOK 2.0 *apud* Guia de Gestão de Processos de Governo (2011).

A fase de desenho e modelagem do processo é fundamental para garantir sua padronização e minimizar os desvios que ocorrem na execução das atividades. Segundo Falconi (2004 p. 27) “a padronização do trabalho é a base do gerenciamento”. Pois, é através da padronização que se torna possível controlar o processo, e assim, garantir melhorias para a organização nos quesitos: qualidade, custos, cumprimento dos cronogramas, segurança e saúde do trabalhador.

Toda empresa é um sistema que funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem uma melhor visualização das necessidades e expectativas de seus clientes, facilitando um planejamento mais adequado das atividades, definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis (GOMES, 2011, p.17).

É essencial que toda empresa possua seus processos mapeados para facilitar o seu desenvolvimento e torná-lo padrão a todas as pessoas que o executam. Na seção seguinte trazem-se algumas considerações sobre a padronização dos processos e sua importância para o gerenciamento de processos nas organizações.

5.2.1 Padronização de Processos

A padronização dos processos organizacionais é fundamental para a boa realização das atividades. Cavanha Filho (2006) *apud* Wanzeler, Ferreira e Santos (2010), define que padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios. É através da padronização dos processos que se consegue a uniformidade na execução das atividades, um menor índice de falhas e a melhoria contínua do processo.

Na Gestão da Qualidade, a padronização dos processos também é vista como de fundamental relevância para a organização. A etapa mais importante da padronização é o mapeamento dos processos, que de acordo com Toledo et al. (2013, p.111) “serve para indicar a sequência das atividades dentro de um processo de trabalho”.

O mapeamento de processo possibilita uma melhor visualização dos processos atuais, e sua análise estruturada permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e eliminar ou racionalizar processo quando necessário. (GOMES, 2011, p. 20-21)

O mapeamento dos processos permite a melhoria da qualidade e produtividade de suas atividades, através da sua identificação e descrição. Porém, é necessário que a equipe que trabalha nesta área conheça cada etapa do processo, assim como, sua totalidade, para conseguir descrever o processo com a maior precisão possível.

Para Paladini et. al. (2005) as pessoas que vão fazer o mapeamento dos processos precisam:

- a) Entender os conceitos do processo e sistema;
- b) Entender os elementos do processo (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estarem aptas a aplicá-los a seu próprio processo;
- c) Entender o que é valor para a empresa e o cliente;
- d) Saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria dever ter maior impacto;

Para ser desenvolvido, o processo de padronização necessita de ferramentas de apoio que descrevam o fluxo dos elementos e atividades dos processos, permitindo assim, uma definição clara e objetiva do que se deseja padronizar. Nesse sentido, encontra-se as representações gráficas que são usadas para aumentar o grau de detalhamento, através da utilização de símbolos e textos elucidativos (CURY, 2007).

5.2.1.1 Ferramentas utilizadas na padronização de processos

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para mapear e padronizar processos. Sendo as mais conhecidas: os fluxogramas, formulários e manuais administrativos, que são técnicas gráficas comumente exploradas pelos administradores. Para Cury (2007, p. 339), “um gráfico é a representação de fenômenos quaisquer, traduzidos, de um ponto de vista, um raciocínio esquematizado, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, de um formulário ou de uma rotina”.

Para o desenvolvimento do processo de padronização, o fluxograma apresenta-se como uma ferramenta possível de proporcionar uma esquematização melhor do processo e dar maior riqueza de detalhes na sua totalidade.

5.2.1.2 Fluxograma

O fluxograma é uma das técnicas mais aplicadas pelos administradores, devido a sua forma simples de descrição e clareza da sequência de um processo. Segundo Rodrigues (2012 p. 90) “fluxograma é a forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-as em uma sequência lógica e de forma planejada”.

Os fluxogramas desempenham papel essencial no processo de padronização de processos, e de acordo com Rodrigues (2012) possuem o objetivo de otimizar o ciclo das atividades, eliminar erros, eliminar duplicidades e eliminar tarefas sem valor agregado. Com a descrição do processo feita através de fluxograma, aumenta-se a qualidade das atividades realizadas.

Cury (2007) cita algumas vantagens que os administradores podem adquirir com a utilização de fluxogramas:

- a) permite verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia;
- b) dá entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- c) facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, entre outros;
- d) aplica-se a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos;

e) rapidez de entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Possivelmente, verifica-se que a utilização dessa técnica gráfica proporciona a melhoria dos processos por colaborar com a sua padronização, oferecendo informações que são subsídios aos funcionários na execução das atividades. Vale ressaltar, que existem variados tipos de fluxogramas, e que, cada um possui características que se encaixam em determinado tipo de processo.

Oliveira (2011) destaca três tipos de fluxogramas: o fluxograma vertical, o parcial ou descritivo, e o fluxograma global ou de coluna. O quadro 7 traz informações sobre cada tipo de fluxograma e qual tipo de atividade ele melhor representa.

Quadro 7 – Tipos de fluxograma

Fluxograma vertical	Comumente utilizado para a descrição de rotinas simples em seu processo analítico numa unidade organizacional da específica da empresa.
Fluxograma parcial ou descritivo	Usados para representar rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
Fluxograma global ou de coluna	É o mais utilizado pelas empresas, por apresentar uma descrição com mais detalhes. É empregado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos.

Fonte: Oliveira (2011).

Para Cury (2007), o fluxograma global ou de colunas recebe essa denominação por oferecer uma visão global do fluxo de trabalho e também porque os órgãos aparecerem no fluxo sob a forma de colunas. Essa característica do fluxograma global fornece uma maior riqueza de informações para seu usuário e confere uma maior confiabilidade na realização do processo.

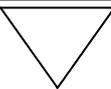
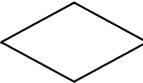
Oliveira (2011) destaca que o fluxograma global ou de coluna possui alguns aspectos básicos, que são:

- é utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos;
- permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada;

- apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.

Assim como os demais fluxogramas, este modelo também apresenta uma simbologia usada na sua representação. Por ser focado em um detalhamento maior no seu gráfico, possui mais símbolos que os outros modelos apresentados. De uma forma mais resumida, o quadro 8 apresenta os principais símbolos utilizados neste modelo de fluxograma, sua denominação e o que representa.

Quadro 8 – Simbologia do fluxograma global ou de coluna

Símbolo	Nome	O que representa
	Terminal	Identifica o início ou fim do processo
	Conector	Representa a vinculação de rotinas e/ou de páginas
	Arquivo	Representa qualquer tipo de arquivo, sejam provisórios ou definitivos
	Decisão	Demonstra um ponto do sistema em que é necessário seguir por caminhos diferentes
	Inutilização ou destruição do documento	Significa que o documento é destruído e que não voltará a aparecer no fluxograma
	Demora ou atraso	Utilizado para mostrar um retardamento do processo, geralmente por motivos independentes aos interesses das unidades organizacionais da empresa
	Documento	Serve para identificar qualquer tipo de documento
	Informação oral	Evidencia que a comunicação aconteceu de uma forma não documentada, geralmente feita de forma verbal
	Operação	Procura mostrar qualquer processamento que se realiza sobre um documento
	Conferência	Representa a ação de conferir dois ou mais documentos entre si, ou checar a veracidade de cada um com determinado padrão preestabelecido
	Sentido de circulação: Documentos Informações orais	Mostram a direção em que o processo se desenvolve
	Material	Identifica qualquer tipo de material que circula pela empresa

Fonte: Oliveira (2011).

É importante destacar nesse momento, que a utilização desses símbolos deve ser feita de forma consciente. O gestor responsável pela elaboração do fluxograma precisa conhecer cada etapa do processo, assim como, cada símbolo e suas interligações, para que o fluxo da atividade seja representada da forma mais real possível. Também vale lembrar, que o fluxograma precisa ser entendido por qualquer funcionário que desempenhe a atividade, e não só pela pessoa que o elaborou.

Segundo Cury (2007) existe um roteiro que pode ser empregado para a elaboração eficaz de um fluxograma, que pode ser descrito nas seguintes fases:

- 1) comunicação: os chefes são responsáveis por delegar aos seus subordinados a realização do trabalho e seus objetivos;
- 2) coleta de dados: colher as informações sobre o processo com as pessoas que o executam, mediante a realização de uma entrevista;
- 3) fluxogramação: após a coleta dos dados, realiza-se a escolha do tipo de fluxograma mais adequado para descrever o processo, elaborando-se assim, o seu rascunho;
- 4) análise do fluxograma: fase de exame minucioso de cada etapa do processo;
- 5) relatório de análise: com o fluxo pronto, o elaborador deve preparar um relatório em que poderão ser inseridos as condições atuais do processo, as falhas existentes e as recomendações para melhoramento do processo;
- 6) apresentação do trabalho: apresentação visual do fluxograma final para e recomendações finais.

Seguir as etapas desse roteiro pode contribuir para que a elaboração do fluxograma seja feita de uma forma mais eficaz para a organização, evitando que hajam informações erradas ou distorcidas, que podem contribuir negativamente para o desenvolvimento do processo.

Enfim, o fluxograma é uma ferramenta imprescindível para a padronização dos processos existentes em uma empresa. Porém, sua elaboração não é tão simples e necessita de uma ou mais pessoas que sejam capazes de desenvolvê-lo com as informações, símbolos e sequência correta. A fim de permitir que os executores da atividade consigam lê-lo e através dele possam desenvolver suas atividades com mais uniformidade e com menos falhas.

As compras são atividades fundamentais para as organizações, sendo que nos órgãos públicos, elas são realizadas, obrigatoriamente, através de processo licitatório, que por sua vez, é orientado por uma lei específica.

5.3 Compras no Setor Público

As compras no setor público são realizadas através de licitação, que de acordo com a Lei 8.666 (Brasil, 1993, art.3):

[...] destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Ainda, para a lei que rege a licitação Lei 8.666/1993, as modalidades de licitação são:

- a) Concorrência:** modalidade em que quaisquer interessado poderá participar desde que comprovem, na fase de habilitação preliminar, possuir os requisitos mínimos exigidos no edital.
- b) Tomada de Preço:** licitação 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.
- c) Convite:** licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
- d) Concurso:** modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
- e) Leilão:** licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Segundo Silva (2011) a Medida Provisória 2.026/00 criou outra modalidade de licitação, o pregão, cujo objetivo é aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado para contratação, na qual ocorre na seção de oferecimento das propostas e lances feitos de forma pública.

Em alguns casos, a licitação pode ser dispensável ou inexigível, portanto a compra é feita por outros métodos menos demorados, como é o caso da Compra Direta. As licitações são dispensadas em situações de emergência ou de calamidade pública, nos casos de guerra, produtos ou serviços de valor inferior a R\$ 8.000, para obras de engenharia que não superem o valor de R\$ 15.000, entre outros. Já a sua inexigibilidade ocorrerá quando houver inviabilidade de competição, por exemplo, quando só uma empresa fornece tal produto, portanto só ela é capaz de atender a demanda existente (Brasil, Lei 8.666, 1993).

As fases da Compra Direta compreendem: abrir e registrar o processo, analisar se é possível contratar diretamente perante a lei, realizar a pesquisa de preço, escolher a proposta mais vantajosa e finalizar o processo. Portanto, faz-se essencial que o setor responsável pela licitação, ao escolher comprar ou contratar através da Compra Direta, siga estritamente a lei para que ela porventura não venha a caracterizar-se como uma compra ilícita.

Para o desenvolvimento de qualquer pesquisa, é preciso estabelecer os métodos e técnicas para se alcançar os objetivos propostos. Visto que, é a metodologia utilizada que vai nortear a pesquisa e trilhar os melhores caminhos para que ela possa ser realizada sempre em busca de resultados eficazes. Sendo assim, é importante delimitar, com o maior nível de detalhamento possível, os aspectos metodológicos que serviram de base para a realização do estudo.

5.4 Aspectos Metodológicos

A metodologia utilizada na presente pesquisa foi de natureza aplicada, pois visou gerar conhecimento para solucionar problemas específicos. Com abordagem qualitativa, que de acordo com Barbosa et al. (2012, p.44) “faz uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos resultados”.

Já quanto aos objetivos (fins) foi descritiva, que segundo Vergara (2009), visa aprofundar o conhecimento do leitor sobre o tema abordado e descrever características de determinada população ou determinado fenômeno. Para obter as informações necessárias ao

desenvolvimento deste trabalho, os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa tiveram por base: a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

O método usado para se chegar às conclusões sobre o tema foi o indutivo, que parte da observação de um caso particular, para se construir generalizações sobre o todo. Teve como população todos os processos (atividades) realizados na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba – SER/PB, sendo sua amostra o processo de compra direta desenvolvido no Núcleo de Suporte Administrativo. A escolha pelo órgão, e mais especificamente pelo Núcleo de Suporte Administrativo, se justifica devido ao mesmo ser o local de estágio desenvolvido pela autora do trabalho. Como a amostra foi escolhida de acordo com um critério pré-estabelecido, ela se caracterizou como não probabilística intencional.

Como instrumentos da coleta de dados foram utilizados a observação *in loco* e análise processual-documental, que permitiu a descrição da rotina na execução do processo e a criação do seu fluxograma, como forma de atendimento ao objetivo do trabalho e resposta da questão problema. Já o tratamento dos dados foi feito tomando como base as teorias utilizadas no decorrer da pesquisa, que possibilitou a descrição detalhada e a modelagem do fluxo do processo escolhido.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Processos que ainda não estão mapeados tendem a causar problemas na sua execução, pois os funcionários ficam sem informações que ajudem no seu desenvolvimento. As consequências geradas pela falta de mapeamento das atividades são: diversos modos de se executar o mesmo processo (não padronização), erros durante seu desenvolvimento, gargalos gerados por falta de informação, demora na sua execução, entre outros.

Para atender os objetivos deste trabalho, foi necessário estudar todo o processo de Compra Direta, que é a atividade mais desempenhada pelos funcionários do Núcleo de Suporte Administrativo da SER/PB, assim como, descrevê-lo e elaborar uma modelagem de seu fluxo de trabalho, como forma de mapeamento do processo que contribui para a sua padronização.

É mister destacar que o processo de Compra Direta é realizado continuamente, contudo, como afirmado, e atendendo as exigências do relatório de estágio, ele foi construído a partir de relatos de servidores mais antigos e/ou mais experientes no Setor.

5.5.1 Processo de Compra Direta na SER/PB

Dentre as modalidades de compra realizadas na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, a Compra direta é a que mais frequente. Ela é caracterizada como uma exceção à licitação, que permite a Administração Pública comprar/contratar sem a necessidade de realizar processo licitatório.

Na SER/PB, a Compra Direta é uma atividade de competência do Núcleo de Suporte Administrativo, embora outros setores também desempenhem algumas tarefas dentro do processo, como: qualquer setor que necessite de um produto/serviço, Recepção, GFIN, FADAT, Gabinete do Secretário, Setor de Contratos, Assessoria Jurídica, Gerência Executiva de Registro de Preços e Gerência de Administração.

É através da Compra Direta que se torna possível adquirir materiais ou contratar serviços de forma mais ágil e simples, se comparada a realização de licitação, adesão ou utilização. Porém, por ter um caráter mais direto e ser menos burocrático, esse processo, é muitas vezes, levado com menos seriedade que os demais, que acaba possibilitando o aumento de falhas em sua execução.

Assim como os outros processos desempenhados no Núcleo de Suporte Administrativo, a Compra Direta ainda não está mapeada, dessa forma, também não possui um manual de procedimentos, e isto dificulta sua execução tanto por funcionários mais antigos quanto pelos mais novos. Diante disto, é importante ressaltar que o mapeamento de qualquer processo é essencial para o seu gerenciamento, pois permite a visão de todas suas partes de forma mais minuciosa. Sendo assim, o próximo tópico iniciará o mapeamento do processo de Compra Direta realizado na SER/PB, a partir da descrição de suas etapas.

5.5.2 Descrição da rotina do processo de Compra Direta

A descrição das rotinas de execução de um processo é fundamental para seu mapeamento. Segundo Gomes (2011), o mapeamento de processos possibilita uma melhor visualização da sua estrutura, assim como, colabora para a redução dos custos e de falhas na sua execução. Sendo assim, a seguir encontra-se a descrição do processo de Compra Direta realizado na SER/PB, como atendimento a um dos objetivos deste trabalho.

Para facilitar sua leitura e compreensão, o processo será dividido em etapas que se desenvolvem de forma sequencial.

1) Solicitação de compra de material

O processo de Compra Direta tem início nesta etapa, onde o setor que deseja adquirir o material ou contratar o serviço envia uma solicitação para o Núcleo de Suporte Administrativo. Esse pedido é feito através de um documento físico chamado Memorando Inicial (Anexo A), nele é preciso descrever com detalhe as especificações do produto e a quantidade que se deseja comprar. Algumas vezes, esse pedido já vai para o Núcleo de Suporte Administrativo acompanhado das propostas de preço, porém, essa não é uma prática desejável.

2) Abertura e registro de processo físico

O pedido de compra, com ou sem propostas, é protocolado e entregue ao Núcleo de Suporte Administrativo, dele, segue na maioria das vezes, sem protocolar, para a Recepção que é o setor responsável pela abertura e registro do processo no sistema, assim como, colocação da capa padronizada. Algumas vezes esse processo é realizado de forma inversa, o pedido passa primeiro pela Recepção, para então seguir protocolado para o Núcleo de Suporte Administrativo.

3) Solicitação de propostas de preço

Fase onde o funcionário do Núcleo de Suporte Administrativo confere se as três propostas de preço já estão anexadas, caso já estejam, ele confere se já possuem as certidões, se ainda não possuem, será necessário emití-las.

Se as propostas ainda não estiverem anexadas ao processo, o funcionário vai precisar preencher o modelo de proposta de preço (Anexo B) e enviá-la de forma física ou online, para que as empresas possam preencher os campos restantes e reenviá-la ao Núcleo de Suporte Administrativo. Ressaltando, que são necessárias três propostas de preço de empresas diferentes.

4) Emissão das certidões

Muitas vezes, o processo já chega ao Núcleo de Suporte Administrativo com as propostas e as certidões anexadas, sendo dispensada a etapa de emissão de certidões. Porém, é

importante verificar com detalhe se as quatro certidões (Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, Certidão negativa de débitos relativos às contribuições previdenciárias e às de terceiros, Certificado de regularidade do FGTS e Certidão de débitos estaduais) estão no processo, pois faltando alguma delas, faz-se necessário a sua emissão.

Quando o pedido das propostas de preço é realizado pelo Núcleo de Suporte Administrativo, a emissão das certidões é feita pelo próprio setor através da internet. Em casos particulares, onde não é possível tirar a certidão por irregularidade fiscal da empresa, o funcionário liga para seu contato na empresa e pede para que ele o faça.

5) Elaboração do memorando de autorização

Com todas as fases anteriores já realizadas, o colaborador elabora o memorando de autorização (Anexo C), que contem um pedido de autorização feito ao Gerente de Administração e ao Secretário para dar continuidade ao processo. Então, o memorando é impresso e anexado ao final do processo, que é protocolado e entregue a Gerência de Administração, que o ler e assina, e leva para o Secretário realizar a mesma operação.

6) Digitalização do processo físico

Ao retornar ao Núcleo de Suporte Administrativo, o processo é digitalizado. Lembrando que, digitalizam-se apenas os dois memorandos anexados (memorando inicial e memorando de autorização) e as três propostas de preço.

7) Abertura do processo online

A abertura do processo online acontece no sistema Central de Compras que também é utilizado por outros órgãos do Governo da Paraíba. Para o início do processo online é preciso o preenchimento de alguns campos (Anexo D) e a anexação dos documentos que foram digitalizados.

8) Inserção da planilha (processo online);

Logo após sua abertura é necessário que uma planilha seja preenchida com o código e quantidade do produto ou serviço adquirido. Caso o produto/serviço não possua código, realiza-se o pedido para o setor responsável pela codificação (Gerência Executiva de Registro de Preços).

9) Encaminhamento para consulta ao banco de preço (processo online)

Com a planilha já inserida, o próximo passo é tramitar o processo para consulta ao banco de preço que é feito pelo próprio sistema.

10) Adicionar mapa comparativo (processo online);

Nesta etapa é necessário adicionar o mapa comparativo (Anexo E), que também é feito pelo próprio sistema. Depois de adicionado, imprime-se uma cópia que é anexada ao processo físico juntamente com a impressão do print da tela do processo até então.

11) Encaminhamento para pesquisa de preço (processo online);

Ao encaminhar o processo para a pesquisa de preço serão abertos dois campos, um para ser adicionado o preço total médio da pesquisa, e o outro o valor total mínimo da pesquisa (Anexo F). Sendo o valor total médio, a média do valor das três pesquisas de preço, e o valor total mínimo, o correspondente ao menor valor entre as três propostas.

12) Encaminhamento para autorização do Secretário (processo online)

Neste momento o processo online é encaminhado para que o Secretário possa dar sua autorização para a realização da reserva. Depois de autorizado, é preciso imprimir a folha de autorização (Anexo G), assim como o print da tela de análise de dotação, e anexá-las ao processo físico.

13) Elaboração do memorando de reserva orçamentária;

Para elaborar o memorando de reserva (Anexo H), é importante saber qual o material comprado, pois se o material for permanente a reserva será feita pelo FADAT, caso contrário, a reserva é realizada pela GFIN. Nele é descrito o valor e o que se deseja reservar. E, após sua elaboração e impressão, ele é anexado ao processo físico, que é protocolado e entregue a Gerência de Administração, para assinatura e posterior encaminhamento ao setor que efetuará a reserva.

14) Efetuação da reserva orçamentária;

O setor responsável pela reserva (FADAT ou GFIN) efetua a reserva e imprime um comprovante que volta junto com o processo (protocolado) para o Núcleo de Suporte Administrativo.

15) Inclusão da dotação orçamentária (processo online);

A inclusão da dotação orçamentária acontece no processo online, onde são colocados os dados da reserva como: detalhes da despesa, fonte dos recursos, natureza da despesa, número da reserva e valor da reserva (Anexo I). Ao incluir esses dados, o sistema gera um documento chamado de autorização de compra direta que é impresso, como também, o print da tela do processo, e anexados ao processo físico.

16) Fazer dispensa (processo online);

Quando a dotação é adicionada ao processo online, ele imediatamente é encaminhado para fazer dispensa, que significa que o processo já pode seguir para empenho.

Obs: se o processo necessitar de contrato, antes do empenho, ele irá para o Setor de Contratos para elaboração da minuta do contrato, e depois, do contrato. Só depois disso, ele será seguirá para empenho.

17) Elaboração do memorando de empenho;

O memorando de empenho (ANEXO J) é o documento que garante ao órgão a obrigação de pagamento para a empresa contratada, nele estão contidos o nome da empresa, o CNPJ e o valor a ser pago. Depois de elaborado, impresso, anexado ao processo físico e protocolado, segue para assinatura do Gerente de Administração e do Secretário.

18) Efetuação do empenho;

Nesta fase a GFIN realiza o empenho, e o processo físico já não volta mais para o Núcleo de Suporte Administrativo.

19) Arquivamento do processo físico;

Com todas as etapas anteriores realizadas, o processo é arquivado pela GFIN quando não possui contrato, e se possuir, é arquivado no Setor de Contratos.

20) Recebimento do comprovante de empenho;

Momento em que o comprovante de empenho (Anexo K) é enviado da GFIN para o Núcleo de Suporte Administrativo, para que o setor possa finalizar o processo online.

21) Finalização do processo online;

Para finalização do processo no sistema é necessário tramitar o processo e inserir alguns dados como: CNPJ da empresa, razão social, classificação e valor recebido (Anexo L).

5.5.3 Descrição de falhas identificadas no processo

A partir do conhecimento e delimitação de cada parte organização torna-se possível dirigir e controlar todas as atividades realizadas nela. Por este estudo trata-se de mapeamento e padronização de processo, dentre as quatro funções da administração, ele se insere na função organização, já que é nesta função que ocorre toda a estruturação da empresa, através da sua divisão em departamentos, da alocação dos seus recursos, da distribuição das autoridades, poderes e responsabilidades, dos métodos de trabalho que serão utilizados, entre outros.

Na estruturação organizacional existe o mapeamento de processos, onde é possível realizar o diagnóstico de atividades. A primeira fase do mapeamento é a descrição de toda a atividade, etapa já realizada e que permite a identificação de falhas. Na descrição do processo de Compra Direta, que é objeto de estudo deste trabalho, observou-se uma série de erros na sua execução que contribuem negativamente para o seu desenvolvimento, mas que podem ser sanadas através da melhoria de suas etapas.

Como destaca Paladini et. al. (2005) é na fase de mapeamento que as pessoas responsáveis pela sua elaboração precisam: entender os conceitos do processo e sistema; entender os elementos do processo (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estarem aptas a aplicá-los a seu próprio processo; entender o que é valor para a empresa e o cliente; saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria dever ter maior impacto.

O mapeamento é uma ferramenta que permite enxergar com mais exatidão os locais onde os erros acontecem e que poderiam ser mais bem estruturados, pois ele descreve cada passo do processo de forma detalhada. A riqueza de detalhes no mapeamento confere ao funcionário mais confiança na hora de desempenhar a atividade, e mais segurança para a tomada de decisões. Toledo et al. (2013, p.111) destaca que “a etapa mais importante da padronização é o mapeamento dos processos”, pois ela indicar a sequência das atividades dentro de um processo de trabalho.

A partir da descrição do processo de Compra Direta, que foi um dos objetivos deste estudo, foi possível identificar falhas no seu desenvolvimento, que pode-se observar na tabela 1, como cumprimento de outro objetivo proposto nesta pesquisa. Nela está contida a etapa do processo, o setor responsável por cada uma das etapas, as falhas identificadas e os impactos causados.

Tabela 1 - Diagnóstico do processo de Compra Direta

Etapa	Setor responsável	Falha identificada	Impactos
Solicitação de compra	Qualquer setor da SER/PB	<ul style="list-style-type: none"> Pobreza no detalhamento das especificações do material a ser adquirido; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do tempo de realização do processo;
Abertura de processo físico	Recepção	<ul style="list-style-type: none"> Não abertura do processo antes do mesmo chegar ao Núcleo de Compras; 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de documentos; Aumento do tempo de realização do processo;
Solicitação de propostas de preço	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão de propostas em momento indevido; Demora no recebimento das propostas; 	<ul style="list-style-type: none"> Retrabalho; Aumento do tempo de realização do processo;
Emissão de certidões	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Perda de tempo por ter obrigação de tirar as certidões; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do tempo de realização do processo;
Abertura do processo online	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de manuais de procedimentos; Uso do login do chefe pelos estagiários; 	<ul style="list-style-type: none"> Erros ocasionados por falta de informação; Dificuldade em reconhecer a autoria de erros;
Inserção de planilha	Núcleo de Suporte Administrativo/ Gerência Executiva de Registro de Preços	<ul style="list-style-type: none"> Morosidade na codificação dos itens; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do tempo de realização do processo;
Encaminhamento para autorização do Secretário	Núcleo de Suporte Administrativo /Gabinete do Secretário	<ul style="list-style-type: none"> Demora na autorização; Centralização de poder, pois apenas o Secretário pode assinar; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do tempo de realização do processo; Perda de prazos;
Finalização do processo online	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Esquecimento dos funcionários em finalizar o processo; 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade para contabilizar processos finalizados;

Fonte: Pesquisa Direta (2014).

A análise da tabela 1 tornam claras as falhas existentes no processo de Compra Direta em muitas das suas etapas. Falhas essas, que podem ser negligenciadas por falta de conhecimento, mas que prejudicam e impactam negativamente o desenvolvimento da atividade.

Segundo Harrington (1993) *apud* Duarte (2007) os processos possuem algumas características específicas básicas que dão suporte ao seu gerenciamento, como o fluxo de valor:

- a) Eficácia: grau em que a organização consegue atender as expectativas dos seus clientes;
- b) Eficiência: grau de aproveitamento dos recursos para a geração das saídas, ou seja, otimização dos processos;
- c) Tempo de ciclo: tempo gasto para transformar uma entrada em uma saída, o ideal é que seja o menor possível;
- d) Custo: recursos despendidos no processo.

Percebe-se então, que o processo de Compra Direta realizado na SER/PB não está sendo eficiente, pois há evidências que demonstram que seus recursos poderiam estar sendo mais bem utilizados. A maior parte das falhas encontradas desencadeia o aumento do tempo do processo (tempo de ciclo), que conseqüentemente aumenta o prazo de recebimento do produto/serviço, podendo gerar custos e danos incalculáveis para os setores que necessitam do bem/serviços.

Nessa perspectiva, é comum que todo processo sempre esteja sofrendo alterações para a sua melhoria. Tão importante quanto diagnosticar problemas e falhas, são a proposições de soluções para saná-las.

Paim et al. (2009) destaca que a importância da gestão de processos reside no fato de que melhorar processos é uma ação básica para qualquer organização que deseja responder com rapidez às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para como forma de manter sua competitividade. Sendo também essencial para reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação de soluções.

E, é no sentido de melhorar o processo de Compra Direta realizado no Núcleo de Suporte Administrativa da SER/PB, que serão propostas soluções para os problemas encontrados em algumas das suas etapas. Para facilitar a visualização e compreensão dessas recomendações, elas foram organizadas e esquematizadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Recomendações para a melhoria do processo de Compra Direta

Etapa	Setor responsável	Falha diagnosticada	Recomendações
Solicitação de compra	Qualquer setor da SER/PB	<ul style="list-style-type: none"> Pobreza no detalhamento das especificações do material a ser adquirido; 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de um documento padrão, que contenha campos para preenchimento das especificações.
Abertura de processo físico	Recepção	<ul style="list-style-type: none"> Não abertura do processo antes do mesmo chegar ao Núcleo de Compras; 	<ul style="list-style-type: none"> Ao sair do setor responsável pelo pedido de compra, o “processo” já segue para a recepção para sua abertura;
Solicitação de propostas de preço	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão de propostas em momento indevido; Demora no recebimento das propostas; 	<ul style="list-style-type: none"> A solicitação só deverá ser feita pelo Núcleo de Suporte Administrativo, através de um modelo padrão; Determinar prazo para recebimento das propostas;
Emissão de certidões	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Perda de tempo por ter obrigação de tirar as certidões; 	<ul style="list-style-type: none"> Pedir que as certidões sejam tiradas pela própria empresa e enviadas junto a proposta;
Abertura do processo online	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de manuais de procedimentos; Uso do login do chefe pelos estagiários; 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de manuais de procedimentos; Criação de login para todos que trabalham no Núcleo de Compras, assim como, de email institucional;
Inserção de planilha	Núcleo de Suporte Administrativo/ Gerência Executiva de Registro de Preços	<ul style="list-style-type: none"> Morosidade na codificação dos itens; 	<ul style="list-style-type: none"> Determinação de prazo para confecção de código;
Encaminhamento para autorização do Secretário	Núcleo de Suporte Administrativo/ Gabinete do Secretário	<ul style="list-style-type: none"> Demora na autorização; Centralização de poder, pois apenas o Secretário pode assinar; 	<ul style="list-style-type: none"> Determinação de prazo para assinatura; Permissão para que, na ausência do Secretário, outros funcionários possam assinar;
Finalização do processo online	Núcleo de Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Esquecimento dos funcionários em finalizar o processo; 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização do relatório semanal para observar que processos podem ser finalizados;

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A partir dessas recomendações é possível melhorar o processo de Compra Direta realizado no Núcleo de Suporte Administrativo. Apesar de serem simples, essas medidas podem contribuir bastante para o aumento da qualidade na execução do processo, evitando falhas e tornando-o mais eficiente.

5.5.4 Modelagem do fluxo do processo de Compra Direta

Para Cury (2007) a utilização de fluxogramas pelos administradores garante vantagens no gerenciamento dos processos como: a possibilidade de verificar como

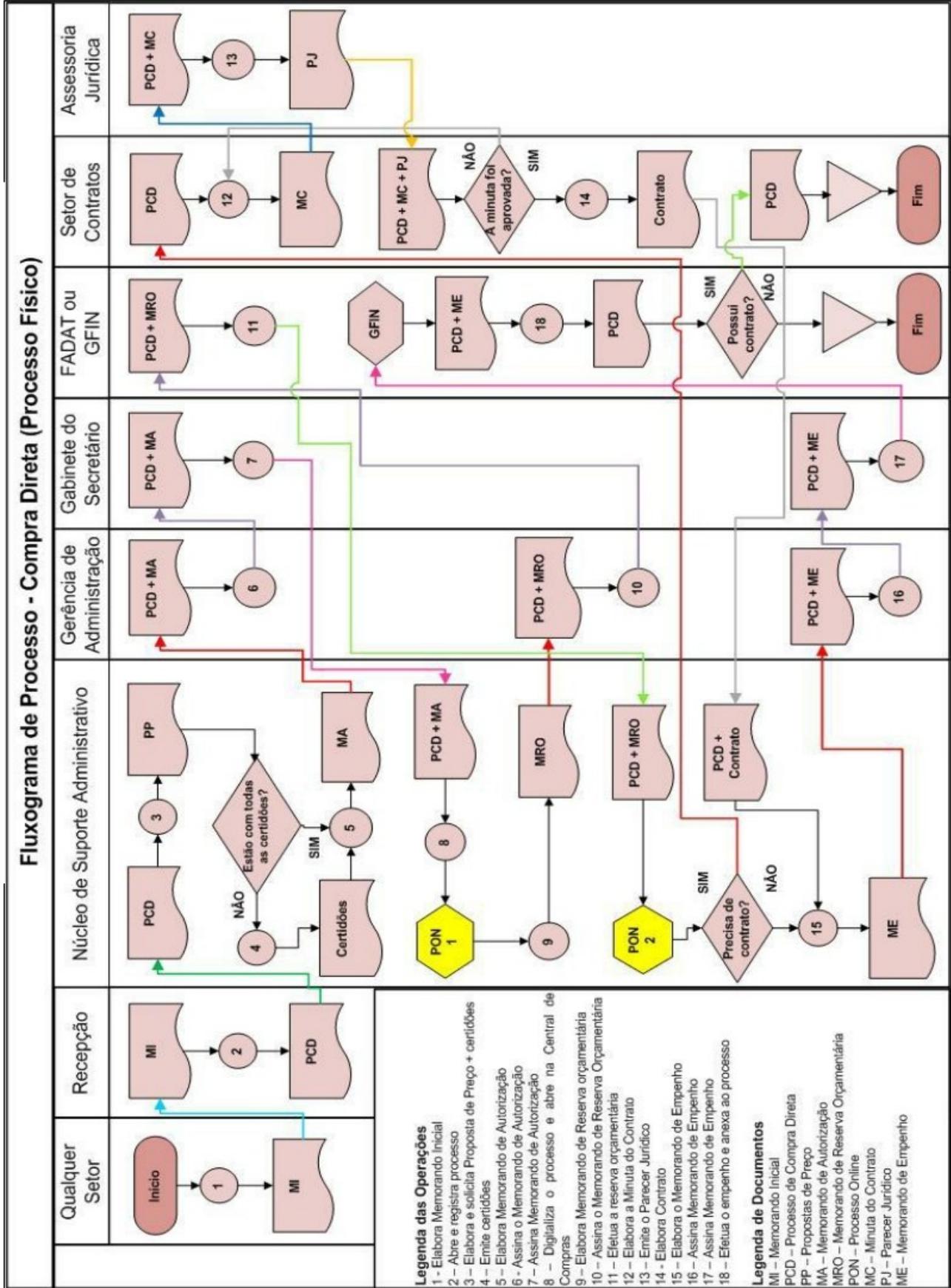
funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia; dá entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos; facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, entre outros; aplica-se a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos; e, rapidez de entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

O fluxograma é uma das principais ferramentas utilizada no mapeamento de processos, pois permite a sistematização da sequência de todas as etapas da atividade de forma lógica e de fácil compreensão.

Porém, sua elaboração não consiste numa tarefa tão simples, sendo necessário muito cuidado para não inserir informações incorretas que poderão torná-lo sem sentido. Por isso, Cury (2007) assegura que um roteiro pode ser empregado para a elaboração eficaz de um fluxograma, compreendendo as seguintes fases: a comunicação com os chefes que são responsáveis por delegar aos seus subordinados a realização do trabalho e seus objetivos; a coleta de dados sobre o processo com as pessoas que o executam; a escolha do tipo de fluxograma mais adequado para descrever o processo; a análise minuciosa de cada fase do fluxograma; o elaboração relatório de análise que poderão ser inseridos as condições atuais do processo, as falhas existentes e as recomendações para melhoramento do processo; e, a apresentação visual do fluxograma final para e recomendações finais.

Seguindo esse roteiro e os símbolos descritos por Oliveira (2011) foi elaborado o fluxograma apresentado na figura 11.

Figura 11 – Fluxograma do processo de compra direta



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Como é possível observar na Figura 12, o processo de Compra Direta envolve vários setores, além do Núcleo de Suporte Administrativo onde ocorre a maior parte das suas etapas. Através da leitura do fluxograma, por passar por vários setores, tem-se a impressão de que a atividade é complexa, porém se realizada de forma correta e sem gargalos, ela é bastante simples e rápida.

Outro ponto que merece destaque é a constante elaboração de memorandos que precisam da assinatura do Gerente de Administração e do Secretário, fator que contribui também para o atraso no seu tempo de ciclo.

Esse fluxograma configura um importante instrumento que poderá ser utilizado pelos funcionários da SER/PB como forma de padronizar o processo e garantir mais qualidade na sua realização. De acordo com Rodrigues (2012), os fluxogramas desempenham papel essencial no processo de padronização de processos, e possuem o objetivo de otimizar o ciclo das atividades, eliminar erros, eliminar duplicidades e eliminar tarefas sem valor agregado.

A partir da utilização desse fluxo de informações, a atividade poderá ser mais bem executada e suas falhas minimizadas, contribuindo para o aumento da qualidade das atividades da organização.

5.6 Aspectos Conclusivos

A gestão de processos é um tema que vem sendo discutido cotidianamente no ambiente empresarial, pois gerenciar processo é garantir a qualidade na sua execução e vantagem competitiva para a organização. Nesse sentido, a padronização através do mapeamento de atividades vem crescendo e se tornando essencial, tanto nas empresas privadas, quanto nos órgãos públicos.

Sendo assim, este estudo teve como objetivo mapear, sob a ótica da Gestão de Processos, o processo de Compra Direta desenvolvido na SER/PB, como forma de contribuir para sua padronização e melhorar a qualidade na sua execução.

Para embasar esta pesquisa utilizou-se Silva (2005), Stoner e Freeman (2012) e Maximiano (2008) para trazer considerações sobre a administração e suas funções. Sobre a gestão de processos foram trazidos Carvalho et al. (2006) e Paim et al. (2009), com seus conceitos e principais destaques sobre o tema. Também buscou-se Paladini (2005), Cury (2007) e Oliveira (2011) para tratar da padronização e das ferramentas utilizadas no mapeamento de processos.

Através da análise documental e observação *in loco*, foi possível descrever de forma detalhada como ocorre a atividade de Compra Direta realizada na SER/PB, detectar as principais falhas que comprometem o seu desenvolvimento, assim como, apresentar a modelagem do fluxo das etapas que compõem a sua realização, que se apresentaram como resposta a questão problema e atendimento ao objetivo geral deste trabalho.

Desta forma, após estabelecimento do mapeamento das atividades do processo de Compra Direta na SER/PB, foi possível observar como este processo é importante para a organização, assim como para o seu cliente final (setor que solicitou a compra), que constantemente é prejudicado pela demora na sua execução e ineficácia.

Portanto, o mapeamento dos processos, a partir da experiência do Núcleo de Suporte Administrativo, poderia se tornar uma política realizada por toda a Secretaria, com a finalidade de padronizar suas atividades, tornando-as mais eficientes e eficazes, através da sistematização de todos os processos a partir da utilização de métodos gráficos como fluxograma, manual, formulários, layout, entre outros. Também, caberia proporcionar treinamentos em processos e qualidade para os seus funcionários.

Como limitação desta pesquisa pode-se citar o curto tempo para sua realização, pois ela foi desenvolvida num espaço de quatro meses, e, por se tratar de um mapeamento de processo, sua elaboração necessitaria de um tempo maior. Porém, a qualidade da pesquisa não foi negativamente afetada por essa questão.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais profunda do processo de Compra Direta, ou até mesmo, a análise de outros processos, com os mesmos objetivos propostos neste trabalho, pelo fato de o modelo de compras governamentais serem tão criticados pela sua ineficiência, excessiva burocracia e falta de controle nas compras públicas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAILY, P; FARMER, D; JESSOP, D; JONES, D. **Compras:** princípios e administração. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARBOSA, J. E. M. [et. al]. **Prática de Pesquisa em Administração de Marketing.** João Pessoa: IFPB, 2012.
- BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm> Acesso em: 11 de dez. de 2014.
- BENTO, G. D. **Contabilidade e Gestão no terceiro setor:** um estudo bibliométrico em periódicos nacionais. Florianópolis: UFSC, 2010. 77 p. Monografia, Curso de Ciências Contábeis, Florianópolis, 2010.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8. ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CARRETONI, E. **Administração de materiais:** uma abordagem estrutural. São Paulo: Editora Alínea, 2000.
- CARVALHO, M. M. [et. al]. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2008.
- COBRA, M. **Administração de marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de Informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, R. S. **Mapeamento de Processos**: um estudo de caso na Dígito Tecnologia Ltda. Florianópolis: UFSC, 2007. 105p. Monografia, Curso de Bacharelado em Administração, 2007.

FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG); Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília, 2011.

GUIA DO MARKETING. **Qual a diferença entre consumidor e clientes?** Disponível em: <<http://guiadomarketing.powerminas.com/qual-a-diferenca-entre-consumidor-e-cliente/>> Acesso em: 15 de out. 2014.

GOMES, D. W. M. **Gestão de Processos no Sebrae**: análise do processo de aquisição de bens e serviços. Brasília: Universidade de Brasília, 2011. 41p. Monografia, Curso de Bacharelado em Administração, 2011.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. E.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAMB JR, C. W.; HAIR JR., J. F. H.; CARL, M. **Princípios de marketing**. Tradução Luciana Penteado Miquelino. Revisão técnica Tânia Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACHADO, J. R. **Administração de finanças empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCARTHY, E. J.; PERRAULT JR, W. D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, B. **Os diferentes tipos de marketing mais utilizados**. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 18 out. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, R; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 6 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Receita. Disponível em: <<http://www.receita.pb.gov.br/index.php>> Acesso em: 10 de out. 2014.

SILVA, E. M. N. **Contratação direta na administração pública**. Âmbito Jurídico. v. 1, p. 1, 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TOLEDO, J.C; et al. **Qualidade**: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VASCONCELOS; M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WANZELER, M. S. FERREIRA, L. M. L.; SANTOS, Y. B. I. **Padronização de Processos em uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. XIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. 12 a 15 de outubro. São Carlos, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ZENAIDE, Hélio Nóbrega. **Fazenda, finanças, receita**: uma tríade de 80 anos. Paraíba: Secretaria de Finanças, 2008. No prelo.

ANEXOS

Anexo A – Memorando Inicial

	GOVERNO DA PARAÍBA	Secretaria de Estado da Receita
<hr/>		
MEMORANDO nº. 065 / 2014 - SAT		
João Pessoa, 29 de outubro de 2014.		
Senhor  Gerente de Administração João Pessoa - PB		
Assunto: INSTALAÇÃO DE PORTA PALETES		
<p>Considerando a implantação das ações do planejamento estratégico dessa Gerência, no tocante a aquisição e estoque dos materiais permanentes e de consumo, inclusive todas as peças de reposição para as manutenções corretivas elétricas, lógicas hidráulicas e telefônicas.</p> <p>Considerando que a área do atual Almoarifado Central da S.E.R. é insuficiente para guardar tamanha quantidade de materiais, conforme fotos, em anexo, tiradas no início deste mês, mostrando as condições de lotação.</p> <p>Considerando, finalmente, que para amenizar tais condições, uma das soluções em andamento, é a verticalização do armazenamento dos objetos através da instalação de porta paletes, em aço com sobre piso, ver croquí em anexo.</p> <p>Diante do exposto solicito a Vossa Senhoria a viabilização junto ao Ordenador de Despesa, para a contratação de mão de obra especializada neste segmento, visando a execução da segunda etapa dessas estruturas, conforme especificação mínima, quantitativo e estimativa de preço em anexo.</p>		
Atenciosamente,		
		
Subgerente de Apoio Técnico		
 SUBGERÊNCIA DE APOIO TÉCNICO - SAT Avenida 1º de Maio, nº 258 – Jaguaribe – João Pessoa/PB. CEP: 58015-430 - Fone: 3218-5027 Site: http://www.receita.pb.gov.br/		

Anexo B – Proposta de Preço

 GOVERNO DA PARAÍBA		SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA		
PEDIDO DE PROPOSTA DE ORÇAMENTO				
<p>Encaminhamos através deste formulário padrão, descrição do material de expediente a ser adquirido por esta Secretaria. Com as informações abaixo relacionadas, solicitamos propostas de preços, através do preenchimento da planilha abaixo.</p>				
Objeto: AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE EXPEDIENTE				
DESCRIÇÃO	UNID.	QUANT.	VALOR UNITÁRIO R\$	VALOR TOTAL R\$
CAIXA arquivo para documento, em políonda, tamanho ofício, medindo 355x250x135mm, em cor. Embalagem com dados de identificação do produto e marca do fabricante.	unid	500		
COLA BRANCA, escolar, plástica, instantânea, para colar papel madeira, embalagem com 90 gramas.	unid	500		
ENVELOPE ofício 114x229 s/rpc 75g c/janela 70j Celucat CX 1000	cx	2		
ENVELOPE na cor branca, formato carta ofício, medindo 11,5x23,0cm. Embalagem com 100 envelopes.	pct	10		
ELÁSTICO de borracha natural, de latex puro, 3mm de espessura, resistente, caixa com 25g.	cx	500		
PAPEL alcalino, alta alvura, formato A4, medindo 210x297mm, gramatura 90g/m ² , pacote com 500 folhas, em material impermeável, contra umidade. Embalagem com dados de identificação do produto, marca do fabricante, data de fabricação e prazo de validade.	Pct	125		
			TOTAL	
Validade da Proposta:				
Prazo de Entrega:				
Modo de Pagamento:				
CNPJ:				
Data da proposta:				
CARIMBO E ASSINATURA DO SERVIDOR DO ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA PESQUISA		CARIMBO CONTENDO OS DADOS DA EMPRESA E ASSINATURA DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES		

Anexo C – Memorando de Autorização

	GOVERNO DA PARAIBA	Secretaria de Estado da Fazenda
---	-------------------------------	--

MEMORANDO Nº XX/2014/GA

João Pessoa, xx de xxxx de 2014.

Ao Excelentíssimo Senhor
[REDACTED]
Secretário de Estado da Receita

ASSUNTO: XXXXXXXXXXXX

Solicitamos a V.Exa. autorização para darmos continuidade à solicitação feita através do Memorando nº XX/2014-NSG, conforme pode ser visto nos autos do Processo nº XXXXXXXX/SER.

Respeitosamente,

[REDACTED]
Gerente de Administração

DE ACORDO:

MARIALVO LAUREANO DOS SANTOS FILHO
Secretário de Estado da Receita

GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO
Avenida 1º de Maio, nº 256 - Jaguaribe - João Pessoa/PB
CEP: 58015-400 - Fone: 3218-4798
Site: <http://www.receita.pb.gov.br/>

Anexo D – Tela de abertura do processo online

www.centraldecompras.pb.gov.br/appls/sgc/sgcapp.nsf/0/42687921D279EDA703257CDF006F8356?EditDocument

Aplicativos Para acessar rapidamente, coloque os seus favoritos aqui na barra de favoritos. Importar favoritos agora...

PROCESSO

Número do Processo:	<input type="text" value="014474"/> <small>*Somente números</small>	Data do Processo:	<input type="text" value="21/05/2014"/>
---------------------	--	-------------------	---

Data de criação	Criador	Descrição

Criador:	<input type="text" value="REDACTED"/>	Telefone para contato:	<input type="text" value="REDACTED"/>
Unidade Gestora:	17000 - SER	SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA	
Atividade:	Criar Processo (Órgão) - Recebido		
Objeto:	<input type="text" value="Aquisição de Material de Consumo"/>		
Descrição do objeto:	<input type="text" value="Cabos UTP(s) CAT6"/>		
Destinação do Objeto:	<input type="text" value="Almoxarifado Central da SER"/>		
Recursos de convênio?	<input type="radio"/> Sim (Este processo utiliza recursos Exclusivamente de Convênio) <input checked="" type="radio"/> Não (Não utiliza nenhum recursos de convênio)		
Exigências :	<input type="text"/>		
Observações:	<input type="text"/>		

DETALHES DE PAGAMENTO

Sequência das certid...docx

Mostrar todos os downloads...

Iniciar

Novo Processo - Goo...

17:20

Anexo E – Mapa Comparativo

Página 1 de 1

GOVERNO DA PARAÍBA GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
PODER EXECUTIVO

MAPA COMPARATIVO DE PREÇOS

PROCESSO 17.000.040586.2014

DESCRIÇÃO	Item	Qtde	Código	Unid	Lote	ORGÃO		Preço Unit.	Preço Total	
						FORNECEDOR	Marca			
SERVIÇO de manutenção preventiva e/ou corretiva a ser realizado em veículos leves, sem fornecimento de peças. O detalhamento do serviço está especificado em documento anexo. OBS: código exclusivo para compra direta.	1	1,00	56087	Un	Único			0,00	0,00	
								0,00	0,00	
								0,00	0,00	
							MINIMO	0,00	0,00	MÉDIAS
Preço Global Mínimo =						180,00		Preço Global Médio =		183,34

Elaborado por: Ivan de Miranda Freire B Guerra Data de elaboração: 2 de Dezembro de 2014

VALOR GLOBAL		
Lote	Fesquisa Média	Fesquisa Mínima
Único	0,00	0,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO
PREÇO MÉDIO DO ITEM = (1º PREÇO + 2º PREÇO + 3º PREÇO) / 3
PREÇO GLOBAL MÉDIO = SOMA (PREÇO MÉDIO DOS ITENS)
PREÇO MÍNIMO = (1º PREÇO)
PREÇO GLOBAL MÍNIMO = SOMA (PREÇO MÍNIMO DOS ITENS)

Anexo G – Autorização online do Secretário

Página nº 1 de 1

 GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA

PROCESSO Nº 17.000.040586.2014

Órgão / Entidade Solicitante: SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA

Autorizo os procedimentos de aquisição deste Órgão / Entidade para o processo nº 17.000.040586.2014 nos termos da Lei 8.666 Art.38.

Em 2 de Dezembro de 2014





Titular Órgão / Entidade

OBS: Documento criado eletronicamente pelo Sistema Gestor de Compras através de senha pessoal e intransferível.

Certificação digital nº: 

Anexo H – Memorando de Reserva Orçamentária

	GOVERNO DA PARAÍBA	Secretaria de Estado da Receita
---	-------------------------------	--

MEMORANDO N.º XXX/2014/GA

João Pessoa, xx de xxxxx de 2014.

A Senhora
[REDACTED]
Gerente de Finanças - GFIN
Secretaria de Estado da Receita

ASSUNTO: XXXXXXXXXXXXXXX

Solicito a Vossa Senhoria providenciar Reserva Orçamentária no valor global de **R\$ XXX (XXXXX)**, para fazer face à **aquisição de xxxxxxxxxxxxxxx**, solicitada através do Memorando n.º xx/2014-NSG, insculpido nos autos do Processo n.º xxxxxxxx/SER.

Atenciosamente,

[REDACTED]
Gerente de Administração

GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO
Centro Administrativo, Bloco IV - 1º andar - Jaguaribe - João Pessoa / PB
CEP: 58018-020 - Fone: (83) 318-4705 - FAX: (83) 3218-4796
Site: www.receita.pb.gov.br

Anexo I – Tela de inclusão de dotação orçamentária

www.centraldecompras.pb.gov.br/appls/sgc/sgcapp.nsf/vprocesso/34B947AE57E4A4B203257D04004400D1?EditDocui

Aplicativos Prefeitura Municipal d...

www.centraldecompras.pb.gov.br/appls/sgc/sgcapp.nsf/0/4b6f84be183b59c203257d0a006ab99a1EditDocui

Salvar Excluir

CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL PROGRAMÁTICA

Número do processo :	17.000.023156.2014
Criador :	[REDACTED]
Unidade Orçamentária :	17000
Detalhes da Despesa :	17.107.04.122.5046.4216 - Manutenção de Serviços Administrativos
Fonte de Recurso :	100 - Recursos Ordinários
Natureza de Despesa :	339030 - MATERIAL DE CONSUMO
Número da reserva :	277
Valor da reserva :	R\$ 585,60

Fornecedor(es) participante(s)

Iniciar Processo 17.000.023... Imagem - Paint Imagem - Paint www.centraldecompr... 16:26

Anexo J – Memorando de Empenho

 GOVERNO DA PARAÍBA Secretaria de Estado da Receita			
MEMORANDO N.º XXX/2014/GA			
João Pessoa, xx de xxxx de 2014.			
Ao Excelentíssimo Senhor			
[Redacted Name] Secretário de Estado da Receita			
Assunto: Nota de Empenho/Processo n.ºXXXXXXX			
Solicitamos a V.Ex.ª autorizar a emissão de Nota de Empenho, em favor da empresa abaixo relacionada, referente à solicitação feita através do Memorando n.º xxx/2014 - NSG constante dos autos do Processo em epigrafe.			
ITEM	EMPRESA	CNPJ	VALOR (R\$)
x	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXX
Respeitosamente,			
 Gerente de Administração			
De acordo:			
 Secretário de Estado da Receita			
<hr/> <small>GERENCIA DE ADMINISTRAÇÃO Avenida: 1.ª de Maio, 258 - Jaguaribe - João Pessoa / PB CEP: 58018-430 - Fone: (33) 3218-4796 Site: www.receita.pb.gov.br</small>			

Anexo K – Nota de Empenho

ESTADO DA PARAIBA
NOTA DE EMPENHO **NE**

SIC - SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE

ORÇÃO

UNIDADE GESTORA

TIPO DE EMPENHO

PROGRAMAÇÃO DE EXECUÇÃO

ANO	UNIDADE	EXERCÍCIO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
2011	00000	00000			

PROGRAMAÇÃO DE EXECUÇÃO

ANO	UNIDADE	EXERCÍCIO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
2011	00000	00000			

LOCAL DE ENTREGA
ALMOXARIFADO CENTRAL
Tel: 3218.4758 / 3218.5356
(Centro Operacional - COP)
Rua C-5 S/N - DISTRITO INDUSTRIAL
CEP: 58082-009 - João Pessoa - PB

INSCRIÇÃO DE CONTRATO

3ª VIA

AVISO O RECEBIMENTO DO MATERIAL / PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Anexo L – Tela de finalização de processo

The screenshot displays a web application interface for process finalization. The main page, titled 'Detalhes da Despesa', shows reservation details for 'Classif. Func. Prog.' 17.101.04.122.5046.4209.100, with a total reservation value of R\$ 160,00. A modal window titled 'FORNECEDORES PARTICIPANTES' is overlaid, containing the following information:

- Número do processo:** 17.000.040586.2014
- Criador:** Danielle Vieira da Silva - SER
- Unidade Orçamentária:** 17000
- CNPJ / CPF:** - (Somente números)
- Razão Social:**
- Classificação:**
- Valor total ganho (se houver):** R\$

The background page also includes sections for 'DETALHES DA RESERVA' (with 'Valor Total Médio de Pesquisa (Valor a Reservar): R\$ 183,34'), 'Fornecedor(es) participante(s)' (with a message 'Nenhum documento encontrado'), 'DETALHES DA LICITAÇÃO', and 'DETALHES DA CONTROLADORIA'. The browser's address bar shows the URL 'www.centraldecompras.pb.gov.br' and the system clock indicates 11:23 on 16/01/2015.