



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA**

Augusto Marcello Pinto Barbosa

**Implementação do Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais - CEAM
Projeto de Intervenção**

**Brasília
2015**

Augusto Marcello Pinto Barbosa

**Implementação do Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais - CEAM
Projeto de Intervenção**

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação no MBA em Governança Legislativa, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Mônica de Cerqueira Bessa Pacheco

Brasília

2015

BARBOSA, AMP. **Implementação do Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais - CEAM**. 2015. 58 f. Projeto de Intervenção (MBA em Governança Legislativa). Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

Resumo Executivo

A demolição do antigo galpão de armazenagem, localizado no Setor de Indústria e Abastecimento (SIA), e a construção do novo Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais (CEAM) foram determinadas, desde 2008, sob a justificativa de preservar os bens armazenados nos almoxarifados, melhorar a gestão de materiais e liberar espaço no âmbito do complexo arquitetônico da Câmara dos Deputados. O presente projeto de intervenção, por meio de um amplo diagnóstico da situação atual da Coordenação de Almoxarifados (COALM), tem o objetivo de planejar e preparar todos os setores da Coordenação para sua transferência para o novo prédio no SIA, além de propor melhorias nos processos de trabalho. A COALM possui na sua estrutura uma Seção de Especificação de Materiais e nove almoxarifados, que atuam como órgãos de apoio aos demais setores da Casa, a fim de prover os meios materiais necessários à tramitação de processos legislativos e administrativos. Além de espaços físicos inadequados para a guarda de material e gestão com operação descentralizada, observa-se uma enorme dificuldade em alocar servidores na Coordenação. Foi feito um levantamento das principais atividades da COALM e de algumas diligências que devem ser realizadas ao longo da operação de transferência. Foram definidos, então, quatro passos necessários para o sucesso do processo de mudança: *i)* o levantamento das necessidades de infraestrutura do prédio do CEAM e dos novos postos de atendimentos que permanecerão na Câmara; *ii)* a seleção das atribuições que agregam maior valor aos clientes e das que podem ser objeto de terceirização; *iii)* a concepção de um novo sistema de logística para o Centro; *iv)* a adoção de medidas que reduzam impactos nas pessoas envolvidas com a mudança para o novo endereço. Espera-se com isso reduzir o estresse da mudança e estabelecer uma nova forma de gestão baseada em processos de trabalho.

SUMÁRIO

1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
1.1 Administração de Materiais.....	6
1.1.1 Introdução.....	6
1.1.2 Noções básicas de Almoxarifados.....	7
1.1.2.1 Recebimento.....	8
1.1.2.2 Armazenagem.....	9
1.1.2.3 Distribuição.....	9
1.1.2.4 Inventário Físico.....	10
1.1.2.5 Desfazimento de Bens Inservíveis.....	10
1.1.2.6 Especificação de materiais.....	10
1.1.3 Abordagem logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	11
1.2 Gestão de Processo de Negócios.....	12
1.2.1 Conceito e evolução histórica.....	12
1.2.2 Elementos centrais de BPM.....	15
1.2.3 Análise e concretização da gestão de processos de negócios.....	16
1.2.4 BPM e gestão de mudança.....	18
2 BUSINESS CASE.....	21
2.1 Justificativa.....	21
2.2 Diagnóstico.....	22
2.2.1 Estrutura organizacional da COALM.....	22
2.2.2 Procedimentos atuais dentro da COALM.....	23
2.2.3 Principais dificuldades enfrentadas pela Coordenação.....	27
2.2.3.1 Análise de ambiente.....	27
2.2.3.2 Matriz SWOT.....	29
2.3 Método de abordagem.....	30
2.4 Registro das observações e análises.....	30
2.4.1 Novo Prédio reformado no SIA.....	31
2.4.2 Estrutura física dos postos de atendimento da Coordenação.....	32
2.4.3 Novos processo de trabalho.....	34
2.4.3.1 Principais usuários dos produtos da COALM e suas necessidades.....	34

2.4.3.2 Atividades que deve ser priorizadas	35
2.4.3.3 Agrupamento de algumas atividades.....	38
2.4.3.4 Alocação de servidores e possibilidade de terceirização na COALM	39
2.4.3.5 A logística no CEAM.....	40
2.4.4 Pessoas e cultura – impactos da mudança.....	41
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	44
3.1 Escopo.....	44
3.1.1 Objetivo.....	44
3.1.2 Entregas	44
3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto	45
3.2 Cronograma.....	45
3.3 Custos.....	46
3.4 Qualidade	48
3.5 Recursos humanos.....	49
3.6 Comunicações	49
3.7 Riscos.....	50
3.8 Aquisições.....	51
3.9 Partes interessadas.....	51
3.10 Continuidade das ações implementadas.....	52
4 CONCLUSÃO	54
5 REFERÊNCIAS	56
ANEXOS.....	58

1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Administração de Materiais

1.1.1 Introdução

A administração de recursos materiais engloba, segundo Martins e Alt (2000), uma sequência de atividades, que vai da identificação do fornecedor até a distribuição do produto ao consumidor final. Com vistas a definir uma estratégia de abastecimento, cuida, também, da aquisição dos materiais, de todo processo de armazenagem, da movimentação de carga no interior dos armazéns e do transporte de mercadorias.

O grande desafio para o administrador de recursos materiais seria evitar a falta de materiais, o que poderia ser prevenido com encomendas maiores, elevando-se o estoque médio. Ocorre que a quantidade material e seu tempo de permanência em estoque vêm acompanhados de incremento de custos como aluguel, equipamentos de transporte de mercadorias, salários, seguros, conservação, depreciação, deterioração e obsolescência.

Para Dias (2010), os estoques são fundamentais para a continuidade de produção de uma empresa; sem eles corre-se o risco do surgimento de gargalos de produção. Seu custo, entretanto, é alto: a imobilização de capital em estoques produz elevados gastos financeiros e a aumenta a necessidade de investimentos em aluguéis, equipamentos e pessoas. O autor elenca ainda o que considera os princípios do controle de estoques:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoques: **número de itens;**
- b) Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: **periodicidade;**
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: **quantidade de compra;**
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoques: **solicitação de compras;**
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor: **fornecer informações sobre a posição do estoque;**
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;

- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados. (Dias, 2010, p.21)

Na Câmara dos Deputados, a administração de materiais na está normatizada pela Portaria Nº 96, de 26/3/2010 (BRASIL, 2010), que aprovou o Manual de Gestão de Materiais da Casa. A publicação dita rotinas e procedimentos para gestão dos materiais no âmbito interno, referentes ao planejamento das aquisições, à gestão de estoques, aos cuidados com a guarda dos materiais e aos procedimentos diversos como o inventário físico dos estoques, desfazimento de bens e outros.

1.1.2 Noções básicas de Almojarifados

De acordo com Viana (2000), “restou pouco da antiga ideia de depósitos, quase sempre o pior e mais inadequado local da empresa, onde os materiais eram acumulados de qualquer forma, utilizando-se mão de obra desqualificada e despreparada” (Viana, 2000, p. 271). As empresas buscam, em todos os setores, cortes de custos, aumento de produtividade, métodos de controle confiáveis e disponibilidade de informações em tempo real. Por esse motivo, hoje os almojarifados são locais apropriados para armazenagem e proteção dos materiais da empresa, com total segurança, utilizando sistemas sofisticados de controle, informação e de movimentação de carga.

Os almojarifados têm suas atribuições cada vez mais ampliadas com a modernização dos processos de aquisições, exigências de mercado, por aspectos ambientais e outros. Alguns objetivos da existência dos almojarifados são mais tradicionais: impedir divergências de inventário, evitar perdas de qualquer natureza, bem como assegurar que o material adequado, na quantidade devida, estará no local certo, quando necessário, além do desfazimento de bens inservíveis.

A especificação de materiais é procedimento que auxilia a definição das atribuições dos materiais a adquirir para suprimento dos estoques dos almojarifados. É trabalho que favorece a codificação e a catalogação de materiais, evitando compras indevidas e ampliando a concorrência nos processos de compra. A figura abaixo ilustra as principais atividades nos setores de almojarifados:

ORGANOGRAMA FUNCIONAL DOS ALMOXARIFADOS



Figura 1 - Organograma funcional dos almoxarifados

Vejamos, a seguir, essas principais atribuições de forma sequencial:

1.1.2.1 Recebimento

Segundo Viana (2000), a atividade de recebimento interpola as tarefas de compra e pagamento ao fornecedor. É a tarefa que tem o encargo da conferência dos materiais que chegam ao comprador e nela se declara que os materiais desembaraçados correspondem efetivamente ao que foi solicitado ao fornecedor. Suas atribuições básicas são:

- Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- Analisar a documentação recebida, verificando se a compra está autorizada;
- Confrontar os volumes declarados na Nota Fiscal e no Manifesto de Transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- Proceder a conferência visual, verificando condições de embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas de praxe nos respectivos documentos;
- Proceder a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
- Decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;

- g) Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação do pagamento ao fornecedor;
- h) Liberar o material desembaraçado para estoque no Almoxarifado. (Viana, 2000, p.281)

O recebimento é, portanto, tarefa fundamental para salvaguarda das características dos materiais que foram comprados e tem reflexo na garantia do produto, além de influenciar toda a cadeia produtiva da empresa. O sistema de recebimento colhe as informações necessárias para gerar novos pedidos de aquisição e também é responsável pelo processamento inicial de dados para os setores de pagamento da organização.

1.1.2.2 Armazenagem

Essa etapa compreende a adequada guarda dos produtos recebidos, em local próprio, endereçado e de fácil acesso. A atividade deve garantir que os materiais estejam em lugar seguro, disponíveis e em boas condições de uso. Para Viana (2000), o armazenamento tem como objetivo fundamental otimizar o espaço em toda sua dimensão. As instalações devem favorecer a movimentação rápida e fácil do suprimento, desde a recepção até a sua expedição.

Conforme Dias (2010), o almoxarifado está diretamente ligado à movimentação ou transporte interno. A escolha dos equipamentos e sistema para armazenagens permite diminuir os custos de operação, preserva a qualidade dos produtos e acelera os ritmos de trabalho. Além disso, provoca redução nos acidentes de trabalho e redução nos desgastes de equipamentos de transporte. O capital investido para compra desses equipamentos e do sistema para armazenagem pode ser recuperado rapidamente pelo racionamento da mão de obra e demais maquinarias.

1.1.2.3 Distribuição

A distribuição é “a última fase da logística, antes do começo da utilização do produto pelo cliente, é o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e sua chegada ao consumidor final.” (Martins; Alt, 2001, p. 312).

A atividade também está intimamente ligada à movimentação e ao transporte de carga. A distribuição deve ser ágil e eficiente, a fim de se atender às requisições de materiais e evitar interrupções no fornecimento de material. Com o avanço tecnológico, as opções de transporte são amplas e cada uma delas vai ser mais apropriada aos interesses da instituição, visando sempre tornar o processo de abastecimento o mais rápido, seguro e com um menor custo possível. Para Viana (2000), a distribuição é etapa fundamental para a logística:

Surge, então, a aplicação do conceito de logística, atividade que coordena a armazenagem, a movimentação e o transporte dos materiais da empresa ao cliente. Na prática, a maior preocupação da logística concentra-se com o tráfego e com o transporte interno e externo de materiais. Rotineiramente, a logística está voltada para a distribuição dos produtos aos clientes, envolvendo, como já vimos, todo um sistema de transporte, originando a logística de distribuição. (Viana, 2000, p. 365)

Viana (2000) conclui que a atividade exige profissionais especialistas para gerir toda a cadeia de distribuição de material, a fim de agregar eficiência e economicidade ao processo.

1.1.2.4 Inventário Físico

Compreende a contagem física dos materiais em estoque a fim de confrontá-los com os registros contabilizados em controle da empresa. Tem o objetivo de conferir a realidade material dos estoques com os registros contábeis. Possibilita efetuar as conciliações necessárias e identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema, a fim de corrigi-las. (Viana, 2000).

O inventário tem periodicidades que variam de acordo com a conveniência da empresa. Tradicionalmente, é realizado anualmente, por ocasião do balanço. “Para a Administração Pública, será realizada uma ‘Tomada Anual das Contas’ dos responsáveis pela guarda do material existente em estoque por força do Artigo 88 do Decreto-Lei Nº 200 de 1967. (BRASIL, 1967)

1.1.2.5 Desfazimento de bens inservíveis

A análise da obsolescência, atributo do gerenciamento de estoques, tem como consequência a alienação de materiais inservíveis, os quais, por conseguinte, devem ser segregados do estoque normal, para controle, formação de lotes e facilitação dos procedimentos de venda. (Viana, 2000).

1.1.2.6 Especificação de materiais

A especificação de materiais pode ser conceituada como a “descrição das características de um material, com a finalidade de identificá-lo e distingui-lo de seus similares” (Viana, 2000, p. 74). Dessa forma, é possível adquirir produtos de acordo com as reais necessidades do consumidor, além de facilitar a pesquisa de preços.

A especificação favorece a codificação, o cadastramento e a catalogação de material. Como resultado, há a possibilidade de se padronizar os produtos em estoque numa empresa,

favorecendo a aquisição de um menor número de itens, eliminando-se desperdícios e sobras de material.

Segundo Viana (2000), a descrição padronizada de um material segue alguns métodos para permitir a individualização de cada item. Deve ser concisa, objetiva, com termos técnicos adequados, sem menções a marcas comerciais, gírias e regionalismos. Alguns critérios racionais merecem destaque:

- a. A denominação deverá ser, sempre que possível, no singular;
- b. A denominação deverá prender-se ao material especificamente, evitando-se o uso da sua forma ou embalagem, apresentação ou utilização;
- c. As denominações deverão estar de acordo com a natureza dos materiais.

No serviço público, a especificação tem, ainda, a preocupação de não limitar a concorrência, como determinam alguns diplomas legais, a exemplo do Inciso II, do Art. 3º, da Medida Provisória n. 2026-6 de 2000: “II - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição”. (BRASIL, 2000)

1.1.3 Abordagem logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos

“Para implementar melhoramentos na estrutura industrial-empresarial, é necessário incluir e dinamizar o sistema logístico” (Dias, 2010, p.1). A logística engloba várias operações coordenadas para controle de todo fluxo de mercadorias e informações, desde o suprimento de materiais até a colocação do produto no mercado, passando pela movimentação e controle de produtos ao apoio ao esforço de vendas dos produtos finais.

Os pontos básicos da logística, para Martins e Alt (2001), são a movimentação dos produtos, a movimentação das informações, o tempo, o custo e o nível de serviços. A movimentação de produtos pode ser interna, quando dentro da empresa, em armazéns em função do processo de estocagem, coleta e embarque; ou externa, se considerarmos os translatos entre as fábricas e depósitos para o consumidor final. A informação tem fluxo do produtor ao consumidor final e é bidirecional, em função dos feedbacks e controles. O tempo decorrido da manifestação do desejo de adquirir o produto até sua entrega, juntamente com o custo, representam condicionantes de eficácia e são diferenciais competitivos da empresa perante o cliente. O nível de serviço, por fim, é a percepção pelo cliente da qualidade do atendimento.

O gerenciamento da cadeia de suprimento, ou supply chain management e sua sigla SCM, para Martins (2001, p. 286), “nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologia avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores”. Seu objetivo é satisfazer o cliente, criando um diferencial para a concorrência, e minimizar custos financeiros, pelo uso de menos capital de giro e custos operacionais, diminuindo desperdícios e focando em atividades que agregam valor ao produto e aumentam a satisfação do cliente.

“Em poucas palavras, as cadeias de suprimento consistem em instalações de produção e armazenagem conectadas por rotas de transporte, e existem para suportar o fluxo de demanda, suprimento e caixa” Taylor (2006, p. 20). Uma das maiores inovações nessa área é a técnica de manufatura just-in-time (JIT) ao longo da cadeia de suprimento. JIT visa à eliminação de estoques em excesso no processo de produção, sincronizando o provimento de materiais no exato momento em que são necessários para o início da operação seguinte, a fim de reduzir estoques em todo o processo de produção, diminuir custos de manutenção e evitar a obsolescência.

O SCM busca estreitar o relacionamento entre o fornecedor e o cliente, fortalecendo a cooperação entre todas as partes envolvidas ao longo da cadeia produtiva. Taylor (2006) atribui ao sucesso em cadeia de suprimentos à formação de uma equipe multifuncional para assumir responsabilidade pela cadeia. Para ele, é necessário que todos os gestores sejam responsáveis pela cadeia de suprimento.

Taylor (2006) revela, ainda, que os custos envolvidos nas cadeias de suprimento são bastante elevados. Nos Estados Unidos, na década de 80, correspondiam a 15% do valor total do PIB, e, com a desregulamentação do setor de transporte, associada às reduções de estoques, esse valor passou para 10% no início da década de 90. Isso demonstra que algumas empresas conquistam enorme vantagem ao reduzirem gastos nas cadeias de suprimento. Em média 9,8 % da receita é destinada às cadeias, entretanto as empresas que apresentam maior desempenho têm custo médio de 4,2% da receita.

1.2 Gestão de Processos de Negócio

1.2.1 Conceito e evolução histórica

A gestão de processo de negócio (Business Process Management – BPM) é um sistema abrangente e multidisciplinar de gestão centrada em processos que geram um resultado, um

produto ou um serviço para o cliente. Conforme o ABPMP (2013), BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócios que vai além das estruturas funcionais e compreende todo trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

Na visão de Michael Hammer (em Vom Brocke; Rosemann, 2013), BPM propicia a uma organização de processos com alto desempenho, redução de custos, agilidade, flexibilidade, ausência de erros e melhor uso dos ativos. Processos que transcendem os limites de uma estrutura organizacional, com foco no desempenho e nos resultados, ajudam a eliminar custos indiretos que não agregam valor e que se acumulam nesses limites funcionais.

As raízes modernas dessa nova disciplina remontam ao começo do século XX, com as contribuições de Frederick Winslow Taylor em seu livro *Princípios de Administração Científica*, em favor da simplificação do trabalho, do estudo sobre o tempo, descoberta e prescrição da maneira certa de se fazer as coisas para atingir maior eficiência e da proposta por novos meios de sistemas de controle que medissem e recompensassem os resultados. Na mesma época, Henry Ford revolucionou a forma de produção de automóveis por meio de uma linha de produção móvel, com fundamentos na intensificação da produção, na economicidade e na produtividade, fundados na produção em massa, possível pela padronização das peças e especialização do trabalhador.

Michael Hammer (em Vom Brocke; Rosemann, 2013) aponta dois antecedentes principais para o BPM: primeiro é o trabalho de Shewhart e Deming sobre controle estatístico de processos, que deu origem ao moderno movimento da qualidade e o “Seis Sigmas”. Esse estudo procurou formas de padronização na execução do trabalho por meio da medição cautelosa dos resultados e da utilização de técnicas estatísticas para isolar as “causas-raiz” dos problemas de desempenho – causas que poderiam ser posteriormente abordadas.

O segundo antecedente, apontado pelo autor, refere-se ao seu trabalho sobre reengenharia de processos de negócios, que introduziu duas novas peculiaridades no mundo dos processos. A primeira foi a definição aprimorada de processo: “um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente”. Outro novo tema introduzido pela reengenharia foi o foco sobre o desenho do processo, em contraposição à execução do processo. O desenho do processo, a maneira pela qual suas atividades são entrelaçadas para formar um todo, não era tanto uma preocupação para os fundadores da qualidade.

Pela Portaria 233/2009, que instituiu o Modelo de Governança da Gestão Estratégica Câmara dos Deputados, processo é “o conjunto de atividades ordenadas e interativas, realizadas

sistematicamente, que fazem uso dos recursos da organização, definindo responsabilidades dos agentes. Os processos são constituídos de entradas, agregam valor na execução de suas atividades e geram, na saída, um resultado concreto (produto ou serviço) para um cliente interno ou externo”. (BRASIL, 2009).

Independente de quais áreas funcionais estejam envolvidas, BPM foca o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo. Começa em um nível de suporte e gerenciamento e subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por atividades, que também podem ser subdivididas em tarefas, que são formadas por passos, ações em nível atômico (ABPMP, 2013). Esse fluxo de trabalho pode ser ilustrado na figura abaixo:

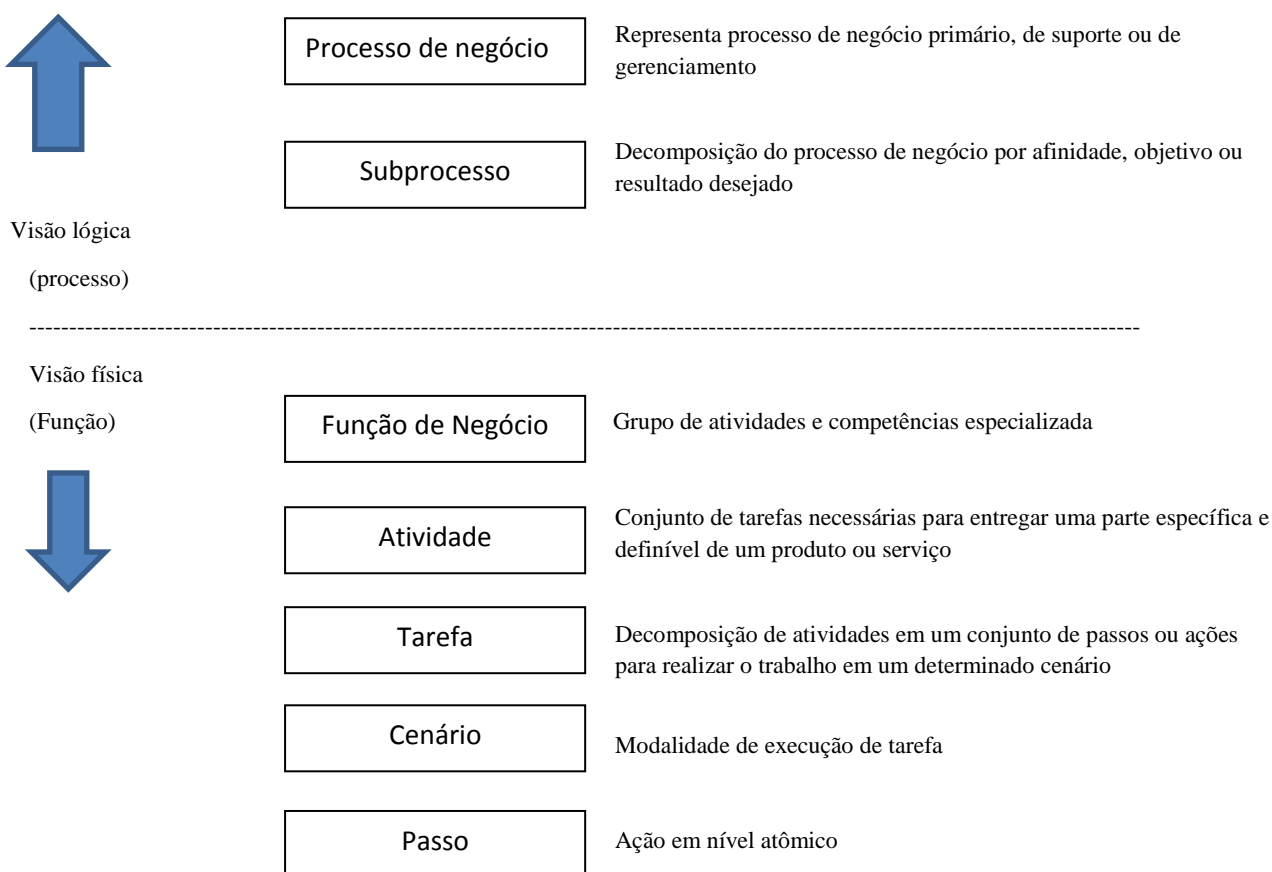


Figura 2 - Processos orquestrando atividades. Fonte: CBOK, ABPMP, 2013, p. 33

Outro conceito importante para a compreensão de gerenciamento de processo de negócio é o de cadeia de valor, segundo Porter:

“A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Para ele (1989, p. 33), “toda

empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades poder ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores...”(Porter, 1989, p. 31)

Assim, uma empresa é uma cadeia de valor, representada por uma série de processos e atividades inter-relacionados. É pela decomposição dessas atividades que ela identifica pontos no processo passíveis de reduções de custo ou diferenciações no produto, a fim de obter “vantagem competitiva” – termo desenvolvido pelo autor que denota um desempenho sustentável e superior.

Apesar do conceito de Porter, citado acima, não refletir exatamente o contexto de uma organização pública, que não realiza atividades de “projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto”, Torres (2013) pondera que a cadeia de valor possibilita a detecção de ameaças, oportunidades, processos fortes e frágeis, oportunidades de melhoria e aprimoramento. Nesse sentido, a cadeia de valor é fundamental para o alcance da eficiência das organizações públicas, traduzidos em uma situação de equilíbrio fiscal e prestação de serviços públicos de qualidade.

1.2.2 Elementos centrais de BPM

O entendimento sobre a aplicação dos conceitos de BPM exige uma concepção holística e orientada sobre vários aspectos relacionados a essa disciplina a fim de se obter vantagens competitivas sustentáveis e duradouras para a organização. Identificar elementos centrais que proporcionem administrar processos de uma forma contínua, como uma capacidade organizacional, e não apenas mudanças radicais associadas a mudanças pontuais em processos.

Vom Brocke e Rosemann (2013) descrevem seis elementos centrais como fatores críticos de sucesso para a BPM, que, em algum momento, deverão ser considerados pelas organizações:

- a) Alinhamento Estratégico: a gestão de processo de negócio, além de alinhado, deve colaborar diretamente com a implementação da estratégia, viabilizando ações contínuas e eficazes em prol da melhoria de desempenho dos negócios. Os processos devem refletir as prioridades estratégicas e situações estratégicas específicas;
- b) Governança: a governança está relacionada à atribuição de papéis e responsabilidades, em diferentes níveis hierárquicos, para a tomada de decisões, para garantir contribuições positivas de BPM em diferentes níveis (portfólio, programa, projeto e operações);
- c) Métodos: definido como um conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades ao longo do ciclo de vida do processo e iniciativas de BPM que abrangem a empresa como um todo;

- d) Tecnologia da Informação: é considerado um fator fundamental para as iniciativas de BPM. Com uma ênfase tradicional sobre a análise de processo e o apoio à modelagem de processo, as soluções de TI relacionadas com BPM manifestam-se cada vez mais como sistemas orientados por processos;
- e) Pessoas: é definido como indivíduos e grupos que aprimoram e aplicam continuamente seus conhecimentos e habilidades de processo e de gestão de processos com o objetivo de melhorar o desempenho de negócios. Como consequência, esse fator apreende as capacidades de BPM que estão refletidas no capital humano de uma organização;
- f) Cultura: incorpora valores e crenças coletivos com relação à organização centrada em processos. Comumente considerada um “fator abstrato” (não mensurável), mas, frequentemente traz um grande impacto na obtenção de sucesso de BPM. O elemento cultura está relacionado à criação de um ambiente facilitador que integra os demais fatores nas diversas iniciativas de BPM.

1.2.3 Análise e concretização da gestão de processos de negócio

A análise de processos é muito mais do que produzir modelos no nível conceitual, é uma poderosa técnica visual para identificar, holisticamente, desconexões em uma organização. O resultado dessa análise deve ser o de gerar valor para a organização, não se limitando à compreensão do estado atual do processo, modelo “AS-IS”, mas identificando ações que precisam ser realizadas para avançar com a modelagem e a implementação do estado desejado ou futuro – modelo “TO-BE” (ABPMP 2013).

O entendimento do “AS-IS” é o primeiro passo para definir um novo processo e pode ser realizado por vários meios, como modelagem, entrevistas, simulações e outros. Essa análise irá fundamentar decisões sobre ações corretivas ou a elaboração de uma proposta para mudança do processo. Um entendimento completo começa com a compreensão da estratégia e o ambiente de negócio, que pode ser obtida com a técnica do benchmarking – obter aprendizado das melhores práticas de organizações similares, comparando desempenho de processos semelhantes. (ABPMP 2013)

Outra técnica utilizada para compreensão do ambiente de negócio é a “análise SWOT”, que é uma forma de analisar o ambiente em que está inserido o negócio da organização. Essa ferramenta possibilita a conhecer as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (que correspondem aos termos Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), a fim de se desenvolver uma estratégia empresarial. As forças descrevem quais as competências mais

importantes da empresa; as fraquezas dificultam a obtenção de vantagens competitivas; as oportunidades são forças externas à empresa que influenciam positivamente a organização, mas que não temos controle sobre elas; e as ameaças, forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para a empresa. A função da ferramenta é, portanto, cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

Na análise de processos, o estabelecimento do escopo é uma das primeiras ações a serem definidas, tendo como objetivo avaliar até que ponto a análise deve avançar e quanto será envolvido das funções de negócio. ”A seleção do escopo deve levar em conta os objetivos e resultados desejados, além do impacto nos processos relacionados” (ABPMP 2013,p. 112). Outros aspectos relevantes, citados na obra, devem ser estudados, levando em conta a interação do processo dentro do ambiente de negócio, entre eles:

- Interação com clientes: deve-se encurtar ao máximo a distância entre o surgimento e o atendimento da necessidade, otimizando a interação com os clientes;
- Desempenho de processo: devem ser analisadas as lacunas de como o processo está sendo executado e como deveria ser executado para conectar estratégias ao foco do cliente;
- *Handoffs*: quando trabalho ou informações passam de uma função para outra, há geração de um *handoff*. Nesses pontos há maior incidência de desconexões de processos, tornando-os mais vulneráveis;
- Gargalos: são restrições de capacidade, influenciados por pessoas, sistemas, infraestrutura, disponibilidade de recursos, regras, entre outros;
- Variações no processo: inevitavelmente, retardam o processo e requerem mais recursos, devendo ser reduzidas sempre que possível;
- Outros aspectos também merecem destaque, tais como: as regras de negócio, capacidade produtiva, custo, envolvimento humano e sistemas de informações são alguns deles.

Torna-se importante, nesse ponto, verificar o que as organizações devem fazer para concretizarem as declarações de objetivo e de direcionamento estratégico por meio do mecanismo de processos de negócio. Para Burlton (em Vom Brocke; Rosemann, 2013):

A função primordial da gestão de processos em nível empresarial, portanto, é assegurar que as decisões sobre investimento em capacidade para a mudança e a gestão contínua de operações processuais estejam sempre sincronizadas com um conjunto de critérios estratégicos estabelecidos. Nossos processos devem agir como um coordenador para que os recursos escassos sejam alocados de uma

maneira ideal e em consonância com o oferecimento de maior valor aos clientes e de acordo com as restrições impostas pelas necessidades de outras partes interessadas (steakholders). (em Vom Brocke; Rosemann, 2013, p. 206)

Levando em conta a abordagem centrada no cliente, deve-se considerar primeiro os fins e depois os meios. A gestão de produção enxuta (Lean) e suas predecessoras preconizam que o ponto de partida deve voltar-se para o que o cliente valoriza e avaliar todas as atividades, a fim de eliminar a perda ou trabalhos desnecessários que não agregam valor. Esse modelo, desenvolvido pela Toyota, visa reduzir estoques, prazos e custos, a fim de ganhar eficiência e aumentar o desempenho da organização.

1.2.4 BPM e gestão de mudança

A gestão de processo de negócio é um grande impulsionador da mudança organizacional, uma vez que, em algum momento, a instituição terá que rever e promover mudanças em seus processos, a fim de se adaptar a novas necessidades. A receptividade e o comprometimento das pessoas é um dos fatores críticos do sucesso dessa mudança. Para que isso ocorra, é necessário estabelecer uma cultura de processo na organização e promover mudanças contínuas e flexíveis. Baumöl, (em Vom Brocke; Rosemann, 2013).

A gestão de mudança deve ser precedida de uma visão ampla do contexto e da conjuntura em que se encontra a empresa para, conhecido todo esse cenário, estabelecer ações capazes de sensibilizar e motivar as pessoas envolvidas com a mudança. Essa análise visa entender a cultura organizacional, ou seja, o fator humano para a mudança eficiente em processos. As chances de sucesso aumentam quando se promove mudanças contínuas e evolutivas, monitorando e ajustando as medidas propostas para se alcançar o resultado almejado.

Ainda de acordo com Baumöl, (em Vom Brocke; Rosemann, 2013), é essencial ter uma abordagem para apoiar uma análise holística de um projeto organizacional e oferecer um processo de construção de método que possibilite o delineamento situacional do método de mudança, integrando dimensões relevantes da mudança organizacional, bem como fatores concretos (tangíveis e comunicáveis) e abstratos (imaterial e subjetivo).

Para superar esses desafios deve-se procurar:

- explicar os pré-requisitos para lidar com mudança organizacional;
- apresentar um *framework* para descrever projetos de mudança e os fatores de influência correspondentes;

- propor uma abordagem para a construção de métodos de mudança situacional denominada “engenharia de mudança” (*change method engineering – CME*). Baumöl, (em Vom Brocke; Rosemann, 2013, p. 333).

No CBOOK (ABPMP, 2013), há o entendimento de que a chave para o sucesso na implementação de um novo processo passa pelo entendimento da cultura organizacional: regras não escritas que determinam COMO e POR QUEM o trabalho é realizado. Dois elementos-chave devem ser tratados quando se considera essa cultura:

- i. Análise baseada em fatos – devem ser evitadas acusações pessoais para existência dos problemas atuais. Deve-se atestar os fatos, sem colocar culpas, a fim de colaborar para uma melhor compreensão da situação atual;
- ii. Resistência potencial – a análise do processo deve ser o mais transparente possível, informando sobre suas necessidades e objetivos.

Ainda que as organizações tenham claros os motivos para promover mudanças, em razão, por exemplo, de custos elevados, má qualidade de produtos, baixa produtividade e outros, transformações bem-sucedidas podem simplesmente estagnar e não acontecer facilmente. As oito principais razões para esse insucesso são a burocracia, culturas centradas em necessidades internas, políticas provincianas, ausência de confiança, falta de trabalho em equipe, atitudes arrogantes, falta de liderança na gerência média e medo do desconhecido. (Kotter, 2013).

Kotter (2013) descreve oito etapas da criação de mudança, cada uma delas associada a um dos oitos erros fundamentais, que enfraquecem os esforços de transformação. Em um diagrama, que o próprio autor alerta poder simplificar a realidade, ele resume essas oito etapas:

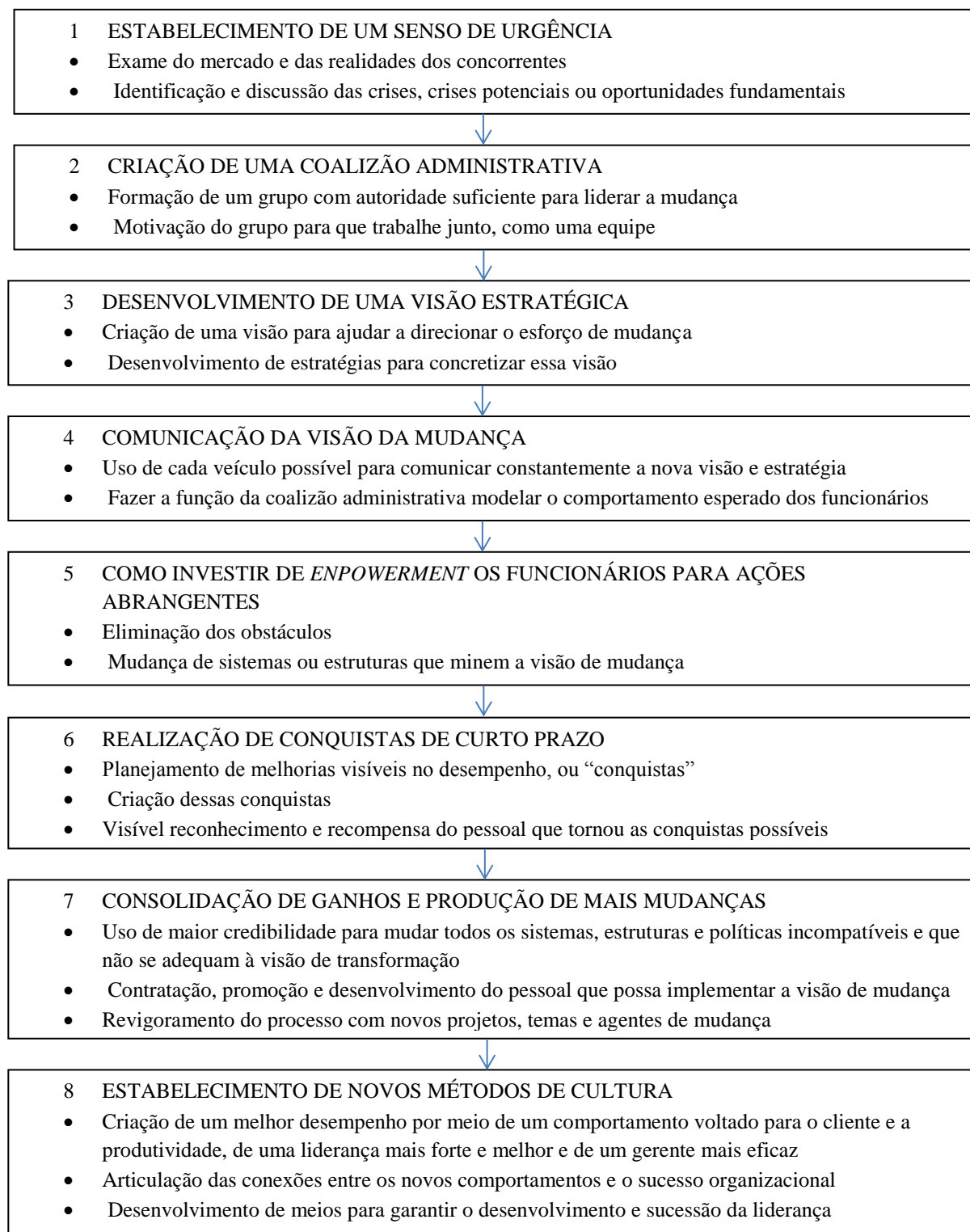


Figura 3 - O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança. Fonte: Kotter, 2013 p. 21

2 BUSINESS CASE:

2.1 Justificativa:

A Coordenação de Almojarifados (COALM) passará, inevitavelmente, por um processo de mudança em 2017, quando a Seção de Especificação, Análises e Ensaios (SEANE) e os almojarifados, que hoje estão espalhados por todos os anexos da Câmara dos Deputados, migrarão para a nova edificação no Setor de Indústria e Abastecimento (SIA).

Com essa mudança, abre-se uma chance de reavaliarmos nossos processos de trabalho, a fim de agregar maior valor aos produtos entregues pela coordenação – especificação de material e disponibilização de produtos e insumos para os diversos órgãos da Câmara dos Deputados.

Dentre as principais diretrizes e linhas de atuação da Câmara dos Deputados definidas no Ciclo de Gestão Estratégicas 2012-2023, entendemos que essa reavaliação alinha-se com a diretriz 7, “Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados”, e a linha de atuação – “Melhorar a eficiência administrativa e a gestão dos recursos”.

Aos almojarifados e a SEANE, como órgãos de apoio aos demais setores da Casa, cabe prover os meios materiais necessários à tramitação de processos legislativos e administrativos, bem como fornecer insumos para os variados eventos que compõem o processo de elaboração da legislação brasileira. Agregar eficácia, efetividade, eficiência e proatividade ao gerenciamento de materiais corroboram para que a Câmara dos Deputados, como um todo, logre êxito em seu papel institucional.

Dentro dessa visão estratégica, espera-se tornar a COALM um centro de suprimento de materiais eficaz, eficiente, efetivo e proativo, provendo a deputados e unidades administrativas os meios materiais necessários para o cumprimento do papel institucional da Câmara dos Deputados.

Uma provável proposta de missão para esta Coordenação seria, portanto, planejar as aquisições, gerir os estoques e armazenar e distribuir os materiais, com o propósito de que os diversos órgãos da Câmara dos Deputados disponham de todos os materiais de que necessitam, tempestivamente e na quantidade e qualidade adequadas para a execução das suas atribuições institucionais.

Qualquer problema identificado no âmbito administrativo, logístico ou operacional pode impactar na atividade fim da instituição. Sendo assim, prover todos os meios, gerir e planejar as

ações relacionadas ao pleno funcionamento da Coordenação de Almojarifados são processos que contribuem, no âmbito administrativo, para que a Casa cumpra a sua missão institucional, de “representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social”.

2.2 Diagnóstico:

2.2.1 Estrutura organizacional da COALM:

A Coordenação de Almojarifados é vinculada ao Departamento de Material e Patrimônio (DEMAP), órgão da estrutura da Diretoria Administrativa (DIRAD). A COALM possui onze funções comissionadas, sendo uma do tipo FC3 e dez do tipo FC1, que possibilitam a existência de dez seções ligadas à coordenação:

- i AMCO I: almoxarifado de material de escritório para atender a toda área administrativa da Câmara, localizado no Complexo Principal (subsolo anexo I);
- ii AMCO II: almoxarifado de material de obras e instalações, localizado no Complexo Principal (quatro salas espalhadas pelo anexo II, III e IV);
- iii AMCO III: almoxarifado de material de copa e fotografia para atender a toda área administrativa da Câmara, localizado no Complexo Principal (subsolo do anexo I, mais duas salas no anexo III e IV);
- iv AMCO IV: almoxarifado de material para gabinetes parlamentares, localizado no Complexo Principal (duas salas no anexo IV);
- v AVEU: almoxarifado de material de vestuário e uniformes, localizado no Complexo Principal (subsolo do anexo I);
- vi AMMED: almoxarifado de material médico, localizado no Complexo Principal (uma sala no anexo II e outra no anexo III);
- vii AMPER: almoxarifado de material permanente, localizado provisoriamente no SAAN (Setor de Armazenagem e Abastecimento Norte);
- viii AMCOSIA: almoxarifado de material de consumo com grandes volumes, também localizado provisoriamente no SAAN;
- ix ATRAN: almoxarifado de material de transporte, localizado no setor de garagens norte;

x SEANE: Seção Especificações, Análises e Ensaio, responsável por análises de materiais, especificação e homologação de especificações e que realiza trabalhos burocráticos, localizada no Complexo Principal (Anexo I).

A COALM possui 28 servidores efetivos e conta com o apoio de 36 terceirizados, 2 aprendizes e 2 estagiários.

2.2.2 Procedimentos atuais dentro da COALM

O almoxarifado é o local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, aguardando a necessidade de uso. Seus objetivos são: impedir divergências de inventário, evitar perdas de qualquer natureza, bem como assegurar que o material adequado, na quantidade e qualidade devida, estará no local certo, quando necessário. Para alcançarmos esse nível de eficiência, é preciso definir rotinas rigorosas na execução das suas atividades administrativas.

Nos almoxarifados da Coordenação, os processos de trabalho praticamente se repetem em cada um deles, com apenas algumas peculiaridades específicas em um ou outro de acordo com a característica do material distribuído.

As tarefas executadas na COALM estão dentro de um processo mais amplo e interfuncional, que é o processo de aquisição de bens e serviços da Câmara dos Deputados.

As competências essenciais da coordenação são:

i Planejamento e gestão de estoques:

O planejamento é executado pelo supervisor do almoxarifado e deve seguir os moldes estabelecidos no Manual de Gestão de Materiais da Câmara dos Deputados, aprovado pela Portaria nº 96, de 26/3/2010 (BRASIL, 2010). O planejamento é iniciado no segundo semestre de cada ano, de modo a ter o processo de aquisição totalmente instruído nos primeiros meses do exercício subsequente a fim de que as aquisições ocorram dentro do exercício financeiro.

Para determinar a quantidade a ser adquirida de cada item, prepara-se planilha de consumo, por intermédio do Sistema de Gestão de Material e Serviços (SIGMAS), com a média de consumo dos últimos cinco anos e saldo de estoque, conforme Anexo I do Manual de Gestão de Materiais. Ocorrendo variação anormal de demanda no período consultado, poderá ser adotado outro intervalo de tempo mais adequado para o cálculo da média de consumo, acompanhado da devida justificativa.

Para materiais de uso específico, é necessária consulta aos órgãos usuários dos itens, a fim de saber se haverá algum fato que justifique uma demanda futura superior ou inferior ao calculado na planilha.

Elaborada a planilha com a quantidade a ser adquirida, prepara-se memorando à COALM com a metodologia adotada no planejamento, as justificativas da aquisição, o sistema a ser adotado de compra (empenho simples, contrato, ata de registro de preços ou outro). Elabora-se, ainda, o termo de referência e, junto com as especificações do material, o envia à SEANE para homologação, especificação e preparação do ofício do diretor da COALM à Coordenação de Compras, solicitando a aquisição.

ii Gestão de contratos:

O planejamento de aquisições para materiais a realizar-se por meio de contrato segue as mesmas regras dos demais, com pequenas modificações. Deverá ser iniciado seis meses antes do término do fim da vigência do respectivo contrato, e as unidades administrativas que necessitam desses materiais devem ser consultadas, inclusive quanto às especificações.

Os fiscais devem ter uma rotina de acompanhamento e controle de todos os contratos e atas de registro de preços para os quais foram designados. Entre suas atribuições, destaca-se:

- a) Solicitação de material/ordem de serviço, acompanhada da respectiva confirmação de recebimento;
- b) Comunicação de pendência;
- c) Exigência de laudos, quando necessário;
- d) Solicitação para reforço ou anulação de empenho;
- e) Solicitação para inscrição em restos a pagar de saldos de empenhos ao final de cada exercício financeiro;
- f) Elaboração de planilha(s) ou tabela(s) evidenciando todos os dados necessários para fiscalização da ata/contrato tais como datas da solicitação do material, do efetivo recebimento do mesmo, total contratado e quantidade remanescente após cada pedido.

Os fiscais dos contratos organizarão os documentos em forma de uma pasta-espelho de cada ata/contrato, sob sua responsabilidade, contendo, também cópias do edital, das propostas, aditivos e correspondências enviadas ou recebidas para a contratada.

iii. Recebimento de materiais:

O recebimento de materiais, rotineiramente, decorrerá de compra, permuta, transferência ou produção interna. A atividade compõe-se de: conferência do documento fiscal de entrega e do empenho; descarga; conferência quantitativa; conferência qualitativa e regularização da entrada dos materiais no almoxarifado.

Inicialmente, o servidor designado para receber o material deve fazer a conferência do documento que acompanha a mercadoria. São considerados documentos hábeis para recebimento:

- a. Nota Fiscal ou Documento Auxiliar Fiscal (DANFE);
- b. Guia de transferência entre almoxarifados, ou;
- c. Guia de produção.

Após a descarga, o material recebido ficará dependendo, para sua aceitação, de conferência e, quando for o caso, exame qualitativo por órgão técnico. O material que apenas depender de conferência com os termos do pedido e do documento de entrega, será recebido e aceito pelo supervisor do almoxarifado, ou servidor designado para esse fim.

Se o material depender, também, de exame qualitativo, o supervisor do almoxarifado, ou servidor designado, deverá contatar o órgão técnico/especificador para que compareça ao almoxarifado para proceder à aceitação. Quando o material não corresponder com exatidão ao que foi pedido, ou ainda, apresentar faltas ou defeitos, o supervisor do almoxarifado providenciará junto ao fornecedor a regularização da entrega para efeito de aceitação.

O ateste eletrônico é o último ato realizado pelo supervisor após o recebimento do material no almoxarifado. O procedimento é realizado no SIGMAS e é indispensável para que se liquide e pague a nota fiscal ao fornecedor.

iv Armazenamento de materiais:

A armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido para fins de estoque. Os principais cuidados na armazenagem, dentre outros, são:

- a) os materiais devem ser resguardados contra furto ou roubo, e protegidos contra a ação de perigos mecânicos e das ameaças climáticas, bem como de animais daninhos;

- b) materiais estocados há mais tempo devem ser fornecidos em primeiro lugar, segundo a lógica do PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), com a finalidade de evitar o envelhecimento do estoque;
- c) os materiais devem ser estocados de modo a possibilitar uma fácil inspeção e um rápido inventário;
- d) materiais que possuem grande movimentação devem ser estocados em lugar de fácil acesso e próximo das áreas de expedição e o material que possui pequena movimentação deve ser estocado na parte mais afastada das áreas de expedição;
- e) os materiais jamais devem ser estocados em contato direto com o piso. É preciso utilizar corretamente os acessórios de estocagem para protegê-los;
- f) a arrumação dos materiais não deve prejudicar o acesso às partes de emergência, aos extintores de incêndio ou à circulação de pessoal especializado para combater a incêndio (Corpo de Bombeiros);
- g) materiais da mesma classe, sempre que possível, devem ser concentrados em locais adjacentes, a fim de facilitar a movimentação e inventário;
- h) materiais pesados e/ou volumosos devem ser estocados nas partes inferiores das estantes e estrados, eliminando-se os riscos de acidentes ou avarias e facilitando a movimentação;
- i) os materiais devem ser conservados nas embalagens originais e somente ser abertos quando houver necessidade de fornecimento parcelado, ou por ocasião da utilização;
- j) Utilizar sempre o Sistema informatizado de controle de estoque (SIGMAS), no endereçamento dos materiais, para facilitar a sua localização dos materiais no almoxarifado.

v Distribuição de materiais:

A distribuição de material nos almoxarifados é realizada por intermédio do SIGMAS a servidores previamente credenciados nesse sistema. O credenciamento de servidores é realizado pelo sistema de tramitação eletrônica de processo, o eDoc, em que o gestor do SIGMAS no órgão preenche o formulário e encaminha para servidor responsável da COALM, que providenciará o credenciamento.

O servidor credenciado pode, então, preencher e encaminhar a requisição do material eletronicamente com o pedido de material para uso na sua seção. O material é entregue no almoxarifado para a pessoa autorizada na requisição para pegar o pedido. O atendimento da

requisição é realizado por servidor do almoxarifado de acordo com a cota de material de cada órgão e da disponibilidade dos itens no estoque.

vi Especificações e análises de materiais:

Todas as solicitações de compra de material para suprimento de estoque dos almoxarifados são encaminhadas à SEANE, que é a Seção responsável por promover a especificação desses materiais. Por intermédio do SIGMAS, são inseridas especificações de todos os itens de compra, divididos em grupos e lotes de compra e preparado o memorando que será assinado pelo diretor da COALM e encaminhado à Coordenação de Compras (CCOMP) para providenciar o pedido.

Pela SEANE tramitam todos os processos de aquisição de material e contratação de serviços realizados pela Câmara. Realiza-se o primeiro filtro dessas aquisições, com a verificação dos requisitos essenciais para prosseguimento do processo de compra e, se necessário, encaminha-se o pedido para o órgão técnico para inserir a especificação do material. Por fim, faz-se uma revisão dos atributos da especificação inseridos pelo solicitante ou pelo órgão técnico. Após esse procedimento, diz-se que o pedido foi homologado e pode seguir para CCOMP.

Na fase final do processo de compra, a SEANE, se for o caso, recebe amostras e protótipos e realiza, por conta própria ou com auxílio dos órgãos técnicos da Casa, ensaios para aprovação ou rejeição do produto.

Além dessas atribuições, ela é responsável pela manutenção e gestão dos catálogos de materiais em uso na Câmara. Para essa atividade, a SEANE organiza os catálogos, controla a criação, a alteração e a exclusão de códigos cadastrados e faz a revisão das especificações encaminhadas pelos demais órgãos especificadores, com a finalidade de padronização desses catálogos.

2.2.3 Principais dificuldades enfrentadas pela Coordenação:

2.2.3.1 Análise de ambiente

A coordenação sofre com uma complexa rede de aspectos influentes nos trabalhos que são realizados. Um processo de análise do ambiente – com a coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes, também denominado de scanning ambiental – pode ser usado para explicar melhor suas maiores adversidades.

Aspectos demográficos:

- Atendimento a um vasto público interno e externo, com grande interação entre os setores no que se refere à especificação e ao fornecimento de materiais;
- Os funcionários dos almoxarifados são, em grande parte, servidores antigos, a maioria próxima a completarem tempo para aposentadoria, sendo que alguns têm baixa qualificação. Dos 28 servidores, alguns têm pouco domínio de informática e capacidade de comunicação escrita e verbal inferior ao desejado.

Aspectos socioeconômicos:

- Atividade influenciada por contingenciamentos econômicos;
- Atividade influenciada por imposição de novos requisitos tecnológicos, de sustentabilidade, acessibilidade e de segurança.

Aspectos do ambiente político-jurídico:

- Atividade sujeita à influência política em decisões de aquisição e distribuição. Tal situação pode sustar procedimentos de aquisição em decorrência de uma conjuntura política desfavorável além influenciar a ordem de fornecimento de material.
- Atividade influenciada por aspectos jurídicos que condicionam o recebimento, o armazenamento e a distribuição de materiais. Seus procedimentos são sujeitos ao controle de órgãos fiscalizadores, como por exemplo: TCU, ATEC e SECIN.

Aspectos socioculturais:

- Cultura patrimonialista – a cultura de parte relevante dos usuários cria demandas e urgências desnecessárias, gerando desperdício e afetando o planejamento de compras.
- Atividade de especificação influenciada pela cultura da Geração Y. A atuação da Seção de Especificação, responsável pela gestão dos catálogos de especificações, por seguir métodos, padrões e normas rigorosas de trabalho, frequentemente, produz conflitos com servidores de dentro e de fora da coordenação, mais identificados com a geração Y. Este grupo, sempre muito questionador, é bastante exigente e ávido por inovações, o que contrapõe com os paradigmas e as técnicas de produção da SEANE.

Aspectos tecnológicos:

- Atividade dependente de *softwares* diversos e com exigências de infraestrutura, especialmente quanto ao armazenamento de materiais — segurança contra incêndio e intrusão e condições ambientais.

Aspectos globais:

- Atividade sujeita à terceirização de mão-de-obra em diversos órgãos públicos.
- Cultura de alocar espaços físicos considerando a importância política do setor demandante. A grande demanda por espaços físicos na Câmara dos Deputados direciona, invariavelmente, os serviços de almoxarifado para locais menos privilegiados e insalubres, gerando problemas de logística e armazenamento, além de criar dificuldades para a permanência de servidores em um local de ambientação ruim.

2.2.3.2 Matriz SWOT

Muito conhecida por sua praticidade e poder diagnóstico, a matriz SWOT pode ser considerada para obter uma análise da Coordenação.

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • boa estrutura de informática • alguns servidores com muita experiência e conhecimento do negócio 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • servidores efetivos em quantidade insuficiente e, alguns, com capacitação aquém das necessidades • espaço físico inadequado: <ul style="list-style-type: none"> ○ para o pessoal, dificultando a permanência; ○ para o material, com problemas de condicionamento ruim; e ○ para a gestão, com a operação descentralizada
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • novo edifício no SIA • aumento das áreas atendidas pela terceirização 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • lenta tramitação dos processos de aquisição, gerando problemas de estoque • não provimento de necessidade de recursos humanos por concurso • não contratação de funcionários terceirizados a fim de executar atividades acessórias

Figura 4 – Matriz SWOT da Coordenação de Almoxarifados

Cabe ressaltar, que todos os procedimentos que envolvem gestão de material no serviço público são extremamente rígidos e sofrem toda sorte de controle de órgãos internos (DEFIN, SECIN, ATEC) e externo (TCU). Normalmente, todas as recomendações desses órgãos provocam limitações na especificidade e no tempo de aquisição dos materiais em uso na Câmara. Esses órgãos coíbem qualquer especificação de material que limite a concorrência, fazem

recomendações a respeito de aspectos ambientais e impõe a exigência do estrito cumprimento das leis, referentes a toda aquisição na Casa. Os almoxarifados são auditados regularmente por esses órgãos de controle, para verificar seus procedimentos e conferir o inventário do setor.

2.3 Método de abordagem

Preliminarmente, cabe esclarecer que o presente trabalho se refere a um empreendimento que já está em andamento, há um processo instruído com algumas justificativas e objetivos do projeto. O prédio do CEAM está em construção e tem previsão atual de entrega para abril de 2017, com possível início das mudanças dos almoxarifados para o mesmo ano.

A partir de dados obtidos de manuais, da literatura aplicada, de autos nos processos que cuidam da construção do novo edifício e da prática do trabalho, procurou-se fazer um diagnóstico o mais abrangente possível da atual situação dos setores da coordenação e vislumbrar alguns impactos da mudança com relação à estrutura física, processos, pessoas e cultura organizacional da Coordenação. Com esse método indutivo de raciocínio, tenta-se propor, em nível incipiente, algumas das possíveis soluções e melhorias para os nossos processos de trabalho.

Diante da abrangência do diagnóstico de todo trabalho de uma coordenação, não foi possível incluir no escopo a mudança no desenho da estrutura organizacional da COALM, após a mudança para o SIA, a gestão de competências individuais e o mapeamento de todos os processos no novo endereço. Mesmo de grande importância, a mudança para o Centro de Gestão e Armazenamento de Materiais (CEAM) já trará impactos grandes para os servidores. Sendo assim, esses temas podem ser tratados numa fase posterior, quando a Coordenação já estiver instalada no novo endereço, dando continuidade às ações do projeto. Também ficou fora do escopo toda a parte de projeto e obra para construção do Centro, uma vez que já foi licitada, iniciada e está sob a responsabilidade do Departamento Técnico.

2.4 Registros das observações e análises

Para se chegar à elaboração de uma proposta a ser apresentada para melhoria de processo e redução do impacto da mudança, foi realizada uma análise dos processos desenvolvidos na Coordenação. Desse estudo foram evidenciadas qualidades e potencialidades da Coordenação que devem ser reforçadas e, por outro lado, foram detectadas vulnerabilidades que devem ser minimizadas ou neutralizadas.

Tenta-se, com a mudança de ambiente físico, impulsionar soluções de antigos problemas, como a falta de mão de obra, estrutura física de trabalho deficiente, processos ineficientes e servidores desmotivados. A seguir alguns pontos que devem sofrer maiores impactos com a mudança para o CEAM:

2.4.1 Novo prédio do CEAM no SIA

Em 2008, ficou definida, por intermédio do processo 161.764/2008, a necessidade de reforma e ampliação do prédio da Câmara localizado no Setor de Indústria e Armazenamento (SIA). No termo de abertura do processo, o então Primeiro-Secretário, Deputado Osmar Serraglio, requereu:

...diligências para a ampliação e reforma geral do prédio (depósito do SIA), com vistas a conter a deterioração dos bens que lá se encontram, bem como viabilizar a transferência de parte dos almoxarifados instalados na Casa para aquele setor. Com essa medida, áreas serão disponibilizadas, minimizando, conseqüentemente, o problema da falta de espaços físicos no âmbito do complexo arquitetônico da Câmara.

Ficou constatado em estudo da Coordenação de Projetos, do DETEC, que consta nos autos do processo citado, que as áreas de armazenamento oficiais, àquelas vinculadas ao DEMAP, eram inferiores aos criados e gerenciados por outros órgãos, como o DETEC e CEDI.

Tal situação, além de ilustrar a falta de recursos de gerenciamento logístico do DEMAP, confronta-se com as orientações dos órgãos de controle da Câmara e do TCU, que entendem que somente os almoxarifados são órgãos próprios para armazenar materiais de consumo, haja vista que são os únicos a serem submetidos à auditoria contábil dos seus estoques. Concluiu-se nos autos do processo que era:

... necessário incorporar ao planejamento estratégico da Câmara a noção de logística para as políticas de armazenamento, abastecimento e descarte, à semelhança das demandas afins para uma cidade de porte equivalente ao da Casa, inclusive em relação ao seu grau de complexidade e sofisticação, associando: (a) demandas espaciais e perspectivas de crescimento de áreas para esta destinação, (b) real necessidade de proximidade dos almoxarifados das áreas fim e meio da Casa; e (c) estratégias específicas de conservação para bens culturais, permanentes e de consumo.

Optou-se pela demolição do prédio do SIA e construção, no mesmo local, do chamado Centro Gestão e Armazenamento de Materiais (CEAM). Para elaboração do projeto para construção desse Centro, a Câmara contratou a Cinnanti Arquitetura e Engenharia Ltda. pelo custo de R\$ 664.060,15. A obra foi autorizada e teve início em 2014 a um valor originalmente orçado e autorizado de R\$ 39.998.116,07 em favor da empresa GCE S/A, construtora responsável pela execução da obra.

Fica claro, portanto, a necessidade de que, com um investimento superior a quarenta e milhões de reais, o projeto atenda às expectativas iniciais de minimizar os riscos de danos ao patrimônio, liberação de espaços dos prédios principais do complexo da Câmara e melhoria de gestão de material.

2.4.2 Estrutura física dos postos de atendimento da Coordenação

A COALM ocupa atualmente 15 (quinze) ambientes no complexo principal da Câmara, incluindo a SEANE, o gabinete do diretor, os almoxarifados e alguns depósitos de materiais de pequeno e médio porte. Tem, ainda, um depósito no Setor de Garagens Norte. Muitos desses espaços são considerados nobres e, frequentemente, são cobiçados para alojar órgãos com atribuições voltadas às atividades legislativas, como lideranças, imprensa, comissões e outras. A mudança dos almoxarifados e de toda a estrutura do DEMAP para o SIA vai poder liberar uma quantidade considerável de ambientes para abrigar esses órgãos.

Os almoxarifados têm a função de suprir os órgãos da Casa de materiais na quantidade certa, no momento certo e ao menor custo possível, para que possam cumprir suas funções habituais. Será necessária, por esse motivo, a permanência de um ou mais desses ambientes, para que sirvam como postos de entregas. Eles irão funcionar apenas recebendo suprimentos do almoxarifado central no SIA (CEAM) e promovendo sua distribuição para os usuários.

A escolha dos locais que servirão como postos de entrega deverá levar em conta:

1. Proximidade com o requisitante do material;
2. Proximidade com o ponto de descarga do material;
3. Condições de trabalhos para os servidores do almoxarifado;
4. Quantidade total de servidores lotados no posto;
5. Condições das instalações físicas do ambiente;
6. Volume de material que será armazenado;
7. A quantidade média de requisições que serão atendidas diariamente no novo posto.

Atualmente, os almoxarifados localizam-se próximos aos seus principais usuários, a exemplo do AMMED que fica no mesmo anexo do Departamento Médico e do AMCO I, responsável pelo material de expediente de toda a Casa, que fica em no subsolo do prédio principal. Próximo a cada um deles normalmente há um local de descarga com rampas ou elevadores monta carga. Dessa forma, há a tendência que um ou mais de um almoxarifado localizado no complexo principal da Câmara torne-se posto de entrega.

Há ainda a necessidade de um estudo para verificar quais os itens de maior movimentação nos almoxarifados, quanto volume eles ocupam e quais seus principais usuários. A pesquisa deve apontar também quais itens, mesmo não tendo alta frequência de requisição, causam transtorno se não forem atendidos com maior brevidade.

Os postos de atendimentos devem ter capacidade para atender todas as requisições de material realizadas por diversos usuários dos seus serviços – gabinetes parlamentares, DEMED, DETEC, e toda área administrativa da Casa. Para tanto, a estrutura de um posto de deverá ser composta de um sistema informatizado de atendimento (hoje o SIGMAS e o COTAS), ter estação de trabalho com computador para todos os servidores, inclusive os terceirizados, um balcão de atendimento grande o suficiente para atender a mais de uma pessoa por vez, programação de horário para atendimento a diferentes públicos, atendentes em quantidade suficiente para evitar demora de entrega e filas.

A escolha e a estrutura de cada posto de entrega trarão reflexos significativos nos processos de trabalho da coordenação e no valor que o produto terá para seus clientes. Um material entregue de forma intempestiva ou em quantidade insuficiente irá interferir de forma negativa nos trabalhos desses usuários.

A decisão sobre quais espaços estarão disponíveis como postos de entregas é crucial para determinação de todo processo de entrega de materiais administrado pela COALM. Os principais órgãos requisitantes de material deverão participar da discussão sobre essa nova logística de abastecimento de material. Deles serão exigidos maior planejamento no uso de materiais de consumo, haja vista que, mesmo com muito esforço, alguns itens só estarão disponíveis no almoxarifado central, e, portanto, inacessíveis até que possam ser transportados para o complexo da Câmara.

2.4.3 Novos processos de trabalho

Ainda que as atividades básicas de recebimento, guarda, gestão, entrega e desfazimento de bens continuem no novo prédio do SIA, devemos aproveitar a oportunidade da mudança para implementar melhorias nos nossos procedimentos de trabalho a fim de agregar maior valor aos produtos que são entregues pela coordenação. Pensar em melhorias de processo para a coordenação envolve revelar quais processos estão alinhados com a visão estratégica da Câmara, para quais clientes a COALM agrega valor e quais suas necessidades. Com essa pesquisa é possível determinar quais atividades devem receber mais atenção e investimento e quais podem, por exemplo, ser objetos de terceirização.

Essa análise é importante para embasar mudanças na estratégia, sobretudo, pela carência de mão de obra qualificada da coordenação. A partir desse estudo, devemos revelar qual conjunto de atividades primordiais para atender a essas necessidades.

2.4.3.1 Principais usuários dos produtos da COALM e suas necessidades

Em princípio, todos os órgãos da Câmara, além dos gabinetes parlamentares, são usuários dos serviços de almoxarifado e especificação de materiais. Para a maioria deles, essa interação dá-se apenas no momento da requisição de material no almoxarifado, na solicitação de algum móvel ou quando da especificação de um material ou serviço que precisam adquirir. Outros, entretanto, têm características peculiares por demandarem materiais específicos ou métodos de requisição diferenciada. Assim, destacamos alguns dos mais importantes usuários e suas particularidades:

1. Gabinetes parlamentares: é disponibilizado um almoxarifado (AMCO IV) e um sistema de cotas próprio. A relação de itens e a quantidade exata de material de consumo que cada gabinete tem direito são definidas por um Ato da Mesa. A falta de estoque de algum item desse rol provoca reclamações generalizadas de todos os gabinetes;
2. Órgãos da Mesa, Lideranças e Departamento de Comissões (DECOM): utilizam materiais de consumo e permanente de forma geral, mas devem ter atendimento prioritário por estarem mais afetos às atividades fins da Câmara;
3. Coordenação de Habitação: alta demanda de material permanente e de construção, auxilia na programação de compra e, em alguns casos, realiza aquisições de determinados itens por conta própria;
4. Coordenação Serviços Gráficos (Gráfica da Câmara): faz a própria programação de compra de materiais gráficos, demanda grande espaço de armazenamento e, por esse

motivo, a maioria dos seus itens já é armazenada em almoxarifado fora da Casa, no AMCO-SIA;

5. Departamento Médico: há um almoxarifado específico para materiais médicos (AMMED). O DEMED auxilia em todo processo de gestão desses itens, no controle de Atas de Registro de Preços, nos contratos, além de ser órgão técnico para especificação desses itens;
6. Departamento Técnico: também há um almoxarifado específico para materiais de obra (AMCO II). O órgão auxilia na programação de compra, também faz aquisições de determinados produtos por conta própria. A grande quantidade de materiais de construção é um fator de alta complexidade na gestão desses itens.

Todos os meios que a coordenação desenvolve para consecução de seus objetivos são de pouco interesse dos usuários dos nossos serviços, apenas o produto final do trabalho lhes importa. “Na verdade, nenhuma parte interessada externa se importa {com os processos internos das unidades}. Elas valorizam apenas o que obtêm e como são tratadas” (Burlton, em Vom Brocke; Rosemann, 2013, p. 207).

Os diversos órgãos da Câmara dos Deputados, clientes da COALM, reconhecem o valor das atividades desenvolvidas em almoxarifado quando podem dispor de todos os materiais de que necessitam, tempestivamente e na quantidade e qualidade adequadas, para a execução das suas atribuições institucionais. Os nossos clientes devem dispender o menor esforço possível para auferir dos materiais que necessitam. Devem também ter um canal próprio para interagir com o gestor de materiais dando feedback da qualidade do serviço prestado. A especificação do material produzida rapidamente e de forma a não frustrar uma licitação é o desejo de todos os que iniciam processo de aquisição de material e serviço na Câmara.

2.4.3.2 Atividades que devem ser priorizadas

Trabalhos que envolvem gestão, como o planejamento de compra, fiscalização de contratos, controle do nível de estoque, ateste fiscal e homologação de especificações devem ser priorizadas e otimizadas. Elas têm o maior impacto na qualidade dos serviços que disponibilizamos aos nossos clientes.

Nossos processos devem agir de forma coordenada para que os recursos escassos sejam alocados de uma maneira ideal e em consonância com o oferecimento de maior valor aos clientes

e de acordo com as restrições impostas pelas necessidades de outras partes interessadas (stakeholders).

Resta, portanto, deslindar quais procedimentos são de gestão, para que sejam priorizados, e quais são as atividades acessórias, que podem ser terceirizadas.

Nos almoxarifados	
Atribuições de gestão	Atribuições acessórias
<ul style="list-style-type: none"> a. Coordenar e promover o recebimento, a conferência, a aceitação, a codificação, a guarda e distribuição do material adquirido; b. Supervisionar e gerenciar o controle físico e os níveis de estoque; c. Comunicar à Coordenação de Compras as necessidades de suprimento de estoque, fornecendo-lhe as especificações; d. Coordenar e orientar as operações dos almoxarifados da Câmara dos Deputados, bem como os estudos necessários à melhoria contínua dessa gestão e a conferência diária, mensal e anual dos registros de entrada nos almoxarifados e envio de relatórios à Coordenação de Contabilidade; e. Fiscalizar a execução dos contratos e atas de Registro de Preços oriundos de processos de suprimento de estoque; f. Promover o recolhimento e redistribuição por toda a Casa dos bens permanentes devolvidos; g. Gerenciar o controle físico do material novo recebido e do material permanente usado, redistribuível ou não; h. Iniciar processo consultando a Coordenação de Almoxarifados sobre a destinação de bens permanentes em depósito e que preencham requisitos de obsoletos, inservíveis ou em desuso e propor a sua alienação. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Recepcionar os materiais entregues pelos fornecedores, conferindo as notas fiscais com os pedidos, verificando quantidades; b. Auxiliar a estocagem dos materiais, de forma a preservar a sua integridade física e condições de uso, de acordo com as características de cada material; c. Fazer o lançamento da movimentação de entradas, após aceite dado pelo servidor, e atender requisições de material; d. Auxiliar no controle de estoques; distribuir produtos e materiais a serem expedidos; e. Organizar o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenagem; f. Realizar a movimentação de carga no interior do depósito, inclusive por meio de empilhadeiras; g. Realizar o transporte de carga do depósito no SIA para os postos de entrega na Câmara; h. Apoiar a realização de outras atividades e tarefas afetas ao serviço de almoxarifado, como arquivamento e digitação de documentos.

Na SEANE	
Atribuições de gestão	Atribuições assessórias
<ul style="list-style-type: none"> a. Promover a especificação dos materiais e serviços a serem adquiridos e contratados para suprimento do estoque da Coordenação de Almoxarifados, bem como analisar amostras e protótipos de materiais oriundos desse trabalho; b. Dar manutenção no Catálogo de Especificações do SIGMAS e no Catálogo de Material e Serviço do SIGMAS; revisar as especificações encaminhadas pelos demais Órgãos Especificadores, com a finalidade de padronização do catálogo; c. Encaminhar aos diversos Órgãos Especificadores da Câmara dos Deputados amostras e protótipos de materiais por eles especificados para que façam a análise pertinente, mantendo registro dessa atividade; d. Inteirar-se das tendências tecnológicas e dos novos materiais que possam interessar à Câmara dos Deputados. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pesquisa de mercado, por telefone e internet, de especificações de materiais e serviços; b. Inclusão de especificação de materiais de consumo, materiais permanentes e de serviços nos sistemas de aquisição; c. Agrupamento em lotes de materiais especificados; d. Padronização de especificações elaboradas pelos órgãos técnicos; e. Apoiar a elaboração de parecer sobre a aquisição de materiais de consumo; f. Solicitação, recebimento e devolução de amostras e protótipos e auxiliar em sua análise; g. Organização de catálogos e amostras; h. Criação, alteração e exclusão de códigos constantes do catálogo de especificação e de materiais/serviços; i. Recebimento, encaminhamento e pesquisa de processos no sistema de tramitação de documentos; j. Prestação de esclarecimentos a respeito das especificações aos fornecedores. k. Apoiar a realização de outras atividades e tarefas afetas ao serviço de especificação, como arquivamento e digitação de documentos.

Os procedimentos desenvolvidos que agregam maior valor aos produtos da COALM estão relacionados com o planejamento e gestão de estoque, destacando-se, nesse grupo, a previsão de suprimento de estoque, fiscalização de contratos, gerenciamento e controle físico de material e a alienação de inservíveis. A especificação de material e serviços, a homologação e a gestão de catálogos de materiais compõem outro grupo de atividades que merecem atenção.

Com o reconhecimento dos procedimentos-chave, temos melhores condições de elaborar um planejamento estratégico para a coordenação que envolva o treinamento e capacitação servidores e colaboradores, investimento em TI e em novas tecnologias que facilitem os serviços dos gestores e deem confiabilidade a todas as atividades desenvolvidas na COALM. Essa análise também é fundamental para promover a terceirização de atividades acessórias, com o objetivo de

concentrar os poucos servidores do órgão em atividades de gestão. Almeja-se, dentro dessa perspectiva, um incremento de eficiência e eficácia de toda a coordenação, tornando os processos mais ágeis e confiáveis.

2.4.3.3 Agrupamento de algumas atividades

Pelo fato dos almoxarifados estarem no futuro em um só local, teremos oportunidade de agrupar procedimentos. É o caso do recebimento de material que hoje é efetuado em diversos locais da Câmara, de acordo com o tipo do material entregue. Os almoxarifados, atualmente, executam quase todas as atividades descritas até aqui, variando, apenas, os tipos de material de que cuidam (expediente, obra, médico, etc). O ponto positivo desse fato é que os servidores conhecem, praticamente, todos os procedimentos afetos ao órgão.

Não deve haver alteração significativa no procedimento de desfazimento de bens inservíveis, que já é realizado em prédio fora da Casa. A SEANE, que hoje ocupa sala no Anexo I da Câmara, mudará integralmente para o CEAM, também sem alterações significativas dos seus processos de trabalho. Há outras atividades, entretanto, que podem ser agrupados devido à centralização dos almoxarifados em um só local, exemplos:

1. Recebimento de material: atualmente, os recebimentos de material são realizados em vários locais da Câmara, de acordo com a classificação de cada item de compra. No futuro, o CEAM deve concentrar essa atividade e haveria, como regra, somente um local de entrega para os materiais comprados pela Câmara. Algumas exceções, como já existem hoje, poderiam ocorrer, quando for conveniente;
2. Armazenagem: toda concentrada no CEAM, mantendo-se na Câmara apenas um estoque nos postos de atendimento, suficiente para atender à demanda de uma ou duas semanas. O inventário físico dos materiais também será concentrado no novo edifício;
3. Planejamento de compra e gestão de contratos: atualmente, cada almoxarifado realiza a própria gestão das aquisições e dos contratos de seu Setor. No CEAM será possível criar novas seções para executar esses processos de forma centralizada, responsabilizando-se por todos os contratos e todas as aquisições de material de estoque.

O agrupamento de atividades aproveita melhor a mão de obra disponível na Coordenação, reduzindo a necessidade de contratação de servidores efetivos, necessários para a gestão de cada setor, e possibilita a execução de tarefas acessórias por trabalhadores terceirizados.

2.4.3.4 Alocação de servidores e possibilidade de terceirização na COALM

A carência de mão de obra, com perspectiva de piora pela possibilidade de novas aposentadorias, e o excesso de atividades acessórias comprometem a eficiência da Coordenação. Para enfrentar esse problema, foi solicitada, por intermédio do processo 106.579/2015, a contratação de almoxarifes e especificadores para atuarem em algumas atividades da coordenação. Essa solicitação ainda não passou por análise, tampouco aprovação das instâncias superiores da Câmara.

Os processos de trabalho nos almoxarifados envolvem, entre outras atividades, a guarda de estoques, o recebimento e a distribuição de material. Essas atribuições sobrecarregam os servidores efetivos desses órgãos, que têm como principais atribuições coordenar e supervisionar toda logística de recebimento, gestão e distribuição de material.

Todas essas funções acabam com a eficiência comprometida pela carência de mão de obra. Como consequência, já foram registrados desvios de materiais, postos de entregas foram fechados (posto de atendimento aos gabinetes de Deputados do Anexo III) e o horário de atendimento foi reduzido em outros almoxarifados.

O volume de trabalho tem aumentado sensivelmente nos últimos anos. Houve incremento na quantidade de contratos geridos pelos almoxarifados, além disso, a demanda por materiais de construção e reforma e por materiais permanentes cresceu a ponto de ser necessário o aluguel de novo galpão no SAAN.

Vale lembrar que esta Coordenação tem enorme dificuldade em alocar servidores do quadro efetivo, uma vez que o grupo de atribuições que se pretende terceirizar não condiz com o atual perfil do servidor concursado, normalmente muito qualificado e com alto grau de escolaridade. Como consequência, ocorrem, com muita frequência, pedidos de transferências para outros órgãos da Casa.

A falta de interesse compromete a eficiência com a qual o servidor executa seu trabalho, além de ser fator de desperdício de recursos. Os servidores efetivos têm proventos até dez vezes maiores que os funcionários terceirizados receberiam para desempenhar atividades similares.

Na SEANE também há necessidade e espaço para se contratar servidores terceirizados. Com a instituição do uso do SIGMAS por todos os órgãos da Casa, todos os processos de compra

de materiais e contratação de serviços realizados pela Casa passaram a tramitar pela Seção. Além dessa atribuição, ela é responsável pela manutenção do catálogo de especificações, análise e ensaios de amostras e protótipos e da especificação de todos os itens de uso comum. Percebe-se que, apesar de o volume de trabalho ter aumentado, o número de postos de trabalho foi reduzido em 33% nos últimos anos.

Os empregados contratados não exerceriam atividades de gestão, como o planejamento de compra, controle do nível de estoque, ateste fiscal e homologação de especificações. Essas atividades devem continuar privativas dos servidores efetivos lotados nos órgãos.

A contratação de terceiros seria necessária, portanto, para que tarefas passíveis de delegação, possam ser mais bem executadas, a fim de agregar eficácia, efetividade, eficiência e proatividade às atividades desenvolvidas pela COALM.

2.4.3.5 A logística no CEAM

A logística será o procedimento que sofrerá maior impacto com a mudança dos almoxarifados para o SIA. Várias atividades que são realizadas dentro da Câmara, nos almoxarifados, terão que ser realizadas no novo Centro de Armazenamento. Alguns recursos materiais como veículos de transporte externo e interno (caminhão, van e empilhadeira), além de algumas alterações no SIGMAS, serão necessários para atender a organização da armazenagem no novo galpão e o transporte de carga e pessoas entre o CEAM e o prédio principal da Casa.

Dois almoxarifados, atualmente, concentram suas atividades fora do prédio da Câmara, o AMCO-SIA e o AMPER, que cuidam de materiais de grande volume e permanentes, respectivamente. Há uma estrutura montada para receber produtos que demandam grandes espaços de armazenagem, como copos plásticos, papéis diversos, móveis e outros. Ambos já dispõem de um caminhão e um veículo pequeno para transporte externo e empilhadeiras elétricas para movimentação de carga internamente.

O prédio do SIA, que sempre serviu e apoio para os almoxarifados, será um centro de controle e distribuição logístico da Câmara. Será responsável, como regra, por todo recebimento de material adquirido pela Casa. Os servidores farão uma primeira triagem, a fim de dar correta destinação à carga, convocando o órgão técnico quando necessário, e, por fim receberão definitivamente o produto da compra, para armazenamento e distribuição para os postos, ou direto para seu consumidor final.

Uma rotina de transporte de materiais deve ser planejada para se manter uma provisão de materiais nos postos de atendimento. O controle de estoques deve ser realizado por servidores lotados nesses setores, que estabelecerão quais os materiais, e em qual quantidade, devem permanecer nos postos para atender os usuários na Câmara sem frustrar suas expectativas de atendimento.

É possível prever uma série de recursos necessários para o perfeito funcionamento da logística de armazenamento e transporte dos materiais. A estrutura administrativa (mobiliário, equipamentos de informática e instalações em geral) pode utilizar o que já está em uso na Coordenação. Atualmente, já há um contrato de locação de veículos de carga, entretanto, será necessário um acréscimo contratual de, pelo menos, mais um caminhão tipo baú e uma van estilo furgão, também para cargas. O transporte interno de materiais deverá ser realizado, a princípio, por duas empilhadeiras a gás (a serem adquiridas ou locadas) e duas elétricas (já existente na Coordenação), além de carrinhos empilhadeiras (também existentes).

Algumas alterações no SIGMAS, que auxiliem a armazenagem dos inúmeros itens de materiais, devem ser pensadas para otimizar a arrumação do depósito. Outra alteração de informática necessária diz respeito a se estabelecer prioridade de atendimento nas requisições de materiais dos postos para o Almojarifado Central. Assim, seria possível determinar se a solicitação do usuário pode ser atendida de acordo com uma rotina previamente estabelecida ou de imediato, no primeiro transporte disponível.

Todas as coordenações do DEMAP, em tese, também migrarão para o CEAM. Sendo assim, esses órgãos, em conjunto, devem definir um sistema de transporte de pessoas deste centro para o prédio da Câmara na Esplanada.

2.4.4 Pessoas e cultura – impactos da mudança

O processo de transferência da SEANE e dos almojarifados para o CEAM deve considerar duas premissas básicas para o sucesso da mudança. A primeira, que ela é inevitável, vários investimentos já foram alocados para este fim, o prédio já está em construção. A segunda, é que ela não acontecerá facilmente, mesmo que existam motivos claros para se promover essa mudança. A primeira proposição é a principal razão para que o processo realmente ocorra; uma mudança voluntária dificilmente vingaria. Não é sensato, entretanto, subestimar os efeitos da resistência à transferência; ela efetivamente ocorrerá e pode comprometer o êxito da operação.

Sabe-se que uma das maiores dificuldades da Coordenação é a escassez da mão de obra, como também há consciência de que a existência de um almoxarifado central ajudaria a mitigar esse problema, contribuindo para melhoria das atividades desenvolvidas no setor. Já houve, inclusive, tentativas de locação de imóvel fora do complexo da Câmara, para onde migrariam vários almoxarifados, já como uma preparação para a transferência definitiva para o CEAM. A ideia, entretanto, sofreu uma resistência enorme por parte dos servidores. Os supervisores dos almoxarifados foram, quase unanimemente, contrários à mudança. Vale lembrar que os servidores são, na sua maioria, antigos no seu local de trabalho e tirá-los da inércia, para desenvolver uma nova cultura organizacional, é algo que trará estresse ao ambiente de trabalho.

Os impactos com a mudança podem ser mitigados com a implantação progressiva e contínua dos novos métodos de trabalhos. Pretende-se estimular, paulatinamente, a criação de uma cultura organizacional orientada para processos de trabalho que realmente agreguem valor para os usuários dos serviços da COALM, com uma estrutura enxuta e em busca de novas melhorias e novos desafios de modernização.

Para não comprometer o sucesso da transferência para o CEAM, devemos trabalhar perspectivas que diminuam a resistência à nova cultura. Todos os objetivos do processo devem ser transparentes, os servidores da Coordenação devem ser chamados, o quanto antes, para o conhecimento do projeto e para se integrarem ao planejamento da transição, fazendo parte e tomando decisões conjuntas. As mudanças devem começar desde logo, e serem contínuas e flexíveis, mas já com foco nos novos processos de trabalho. O processo pode ser auxiliado, desenvolvendo um framework para descrever os principais enfoques da transformação.

O projeto do CEAM já está pronto, mas ainda há oportunidade de se pensar em ambientes humanizados, com presença de áreas verdes e de centros de convivência que possam tornar os espaços mais atrativos e colaborar com a adaptação dos servidores ao novo endereço. Deve-se também pensar em criar ou ampliar instalações do projeto para refeitório, bicicletário, vestiário e caixas eletrônicas, a fim de proporcionar maior conforto e comodidade às pessoas lotadas no SIA.

O DEMAP, com a colaboração dos órgãos responsáveis por recrutamento de pessoal, deve firmar parcerias para alocar pessoas no departamento. Um programa de permuta de servidores, a ser iniciado antes da entrega do prédio e pode perdurar por tempo indeterminado, deve avaliar a adaptação e a conveniência pessoal e profissional do trabalho dos servidores no novo edifício, além de apreciar o perfil de funcionários de outros órgãos da Casa que desejam trabalhar no Centro. Afinal, pode ser uma oportunidade de trazer novos servidores, haja vista que o fato do

CEAM localizar-se fora da Esplanada pode atrair servidores que moram nas imediações, que preferem um local com estacionamento fácil, sem engarrafamentos e fora do eixo político da Câmara.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1 Escopo

3.1.1 Objetivo

Já definida a transferência da Coordenação de Almoxarifados para o prédio do CEAM, prevista para 2017. Este trabalho tem o propósito de planejar e preparar todos os setores da Coordenação para essa mudança e aproveitar o ambiente de transformação para agregar melhorias aos nossos processos de trabalho.

3.1.2 Entregas

A principal entrega do projeto é a concepção e planejamento de novas estruturas físicas e novos processos de trabalho da Coordenação. Para tanto, estabelecemos quatro entregas fundamentais:

- 1) Concepção de postos de atendimentos no prédio principal da Câmara capazes de atender a todos os usuários de materiais da Casa, no momento em que surja a necessidade do material, ou no menor intervalo de tempo possível. Essa etapa depende da determinação dos materiais críticos e do nível mínimo de estoque em cada posto, definida por meio de dados históricos coletados no SIGMAS e por coleta de opinião dos usuários de materiais. É necessária, também, a indicação dos locais onde funcionarão os postos, com a determinação da sua estrutura física, do número de servidores lotados em cada seção e da identificação de possíveis demandas de TI;
- 2) Definição das atividades desenvolvidas na Coordenação. Deverão ser baseadas na determinação daquelas que agregam maior valor aos clientes da COALM, e da possibilidade do desenvolvimento de atividades que podem ser agrupadas no novo prédio. A entrega dependerá de outros passos, como a separação das atividades principais das acessórias, a quantificação do número de servidores em cada atribuição e o dimensionamento das necessidades de mão de obra terceirizada;
- 3) Estabelecimento da nova logística de armazenagem e distribuição de material do CEAM. Devemos mapear todo o novo processo de logística, além de identificar todas as demandas necessárias, como instalações, sistema de informática, transporte e outros;

- 4) Redução dos impactos e das resistências dos servidores com a mudança. Essa etapa depende de um programa de permuta de servidores entre os órgãos da Câmara, do estabelecimento de canais de comunicação, que mantenham os servidores informados e permitam sua participação em todo processo de mudança. Devemos elaborar, também, propostas que tornem o ambiente mais humanizado nas novas instalações da COALM.

3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) foi realizada com auxilia da ferramenta WBS Tool (disponível em <http://www.wbstool.com/WBSEditor.php>) e encontra-se anexa ao projeto.

3.2 Cronograma

O CEAM tem previsão de entrega para abril de 2017, até lá todas as entregas relacionadas na EAP devem estar prontas de acordo com o seguinte cronograma sugerido:

Entrega	Prazo
1. Estrutura completa dos postos de atendimentos <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Definição de materiais críticos e níveis mínimos de estoque <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Coleta de opinião dos clientes 1.1.2. Pesquisa de dados históricos de consumo 1.2. Definição do local onde funcionarão os postos <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Determinação do número de servidores necessários e da área dos postos 1.3. Identificação das demandas de TI nos postos de atendimento 	Dez-2016 Dez-2015 Set-2015 Set-2015 Dez-2016 Set-2016 Dez-2015
2. Definição dos processo de trabalho para o CEAM <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Definição dos processos a serem priorizados <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Definição das atividades principais e das acessórias 2.1.2. Dimensionamento da alocação da mão de obra terceirizada 2.2. Definição das atividades comuns aos almoxarifados <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Levantamento do número mínimo de servidores efetivos na 	Dez-2016 Jun-2016 Dez-2015 Dez-2015 Jun-2016

Coordenação	
2.2.2. Definição dos responsáveis pelas novas atribuições	Abr-2016 Abr-2016
3. Sistema de logística	Dez-2016
3.1. Mapeamento do Processo	Jun-2016
3.2. Identificação de demandas	Dez-2015
3.2.1. Instalações/móveis/equipamentos	Nov-2015
3.2.2. Transporte e movimentação de cargas (externo e interno)	Nov-2015
3.2.3. Adaptação ou mudança no SIGMAS	Nov-2015
3.2.4. Transporte de pessoas (em conjunto com todo DEMAP)	Nov-2015
4. Programa de redução de impactos	Jun-2016
4.1. Definição de medidas que tornem o ambiente mais humanizado	Dez-2015
4.2. Estabelecimento de canais de comunicação com as partes envolvidas na mudança	Set-2015
4.2.1. Criação de comunidade virtual	Ago-2015
4.2.2. Definição de agenda de reuniões	Ago-2015
4.3. Campanha de divulgação para o público externo	Jun-2016
4.4. Desenvolvimento de programa de permuta de servidores com outros órgãos da Casa	Abr-2016
4.5. Consulta aos servidores da COALM sobre o interesse em mudar-se para o SIA	Dez-2015

3.3 Custos

Faz parte do escopo do projeto levantar demandas de instalações (móveis, armários, estantes para cargas, etc), transporte interno de carga e transporte externo de carga e pessoas. Não é possível determinar com segurança quantos veículos de carga serão utilizados, como estimativa, o valor médio de uma empilhadeira a gás é de aproximadamente R\$ 65.000,00 (sessenta e cinco

mil reais), avalia-se que pelo menos duas serão necessárias para a movimentação interna de cargas. Pelo menos um caminhão com carroceria tipo baú de 9 toneladas e uma van estilo furgão irão ser utilizados para transporte externo de materiais. No atual contrato de locação de veículos vigente na Câmara dos Deputados (contrato nº 4/15 do processo 109.350/2014), os custos anuais da locação desses automóveis são de R\$ 153.000,00 e R\$ 42.120,00, respectivamente. Para móveis e armários, a Coordenação de Projetos irá apresentar opções de armazenamento, por isso, no momento, não há possibilidade de fazer qualquer estimativa de custos para esses itens.

Também é previsto para o projeto identificar as demandas de Tecnologia da Informação, relacionadas às mudanças no Sistema de Gestão de Materiais (SIGMAS), que serão necessárias ao novo Centro de Armazenamento. Em uma conversa preliminar com servidores do Serviço de Sistemas de Apoio aos Processos Administrativos, órgão do CENIN responsável por mudanças no SIGMAS, estima-se que as alterações necessárias, provavelmente, não serão de natureza estrutural do sistema; por isso, menos complexas. Estimou-se então um total de 120 horas de trabalho para efetuar as mudanças, contabilizando-se projeto, execução, reuniões para apresentação, testes e treinamentos.

Para o projeto, estima-se que o diretor da Coordenação tenha uma dedicação mínima de quatro horas por semana e que cada um dos dez supervisores tenha que dedicar-se, em média, duas horas por semana, ou seja, 24 (vinte e quatro) horas de trabalho por semana, de todo o grupo. O projeto terá início em agosto de 2015 e deve ser finalizado em dezembro de 2016, perfazendo um total de 74 (setenta e quatro) semanas. Portanto serão necessários 1.776 (mil, setecentas e setenta e seis) horas de trabalho no projeto de transferência dos almoxarifados para o CEAM.

A criação da comunidade virtual e a divulgação para o público externo, segundo informações do CENIN e do Serviço de Gestão de Portais da SECOM, são de baixíssima complexidade. Pode-se, ainda, utilizar a comunidade virtual do DEMAP, já criada e pouco utilizada pelos servidores do órgão. Com essas informações, estima-se um máximo de 4 (quatro) horas de trabalho.

Ressalta-se que a obra de construção do prédio do CEAM não faz parte do escopo do projeto de intervenção, uma vez que já foi licitada e esta sob a responsabilidade do Departamento Técnico. Como informação, a Câmara gastou com a elaboração do projeto para construção desse Centro, R\$ 664.060,15. A obra teve início em 2014 a um valor originalmente orçado e autorizado de R\$ 39.998.116,07.

Assim podemos resumir os custos do projeto:

Item	Valor	Quantidade	total
Recursos Humanos	R\$162,50 por 1h/trabalho	1.900	R\$ 308.750,00
Aquisição empilhadeira	R\$ 65.000,00	2	R\$ 130.000,00
Locação Caminhão	R\$ 153.000,00 / ano	1	R\$ 153.000,00*
Locação Van	R\$ 42.120,00 / ano	1	R\$ 42.120,00*
Total			R\$ 633.870,00

* valor de locação, se repetirá anualmente

3.4 Qualidade

Entrega	Critérios
1. Estrutura dos postos de atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de itens essenciais nos postos de atendimento; • Proximidade entre os postos e o usuário; • Otimização da área utilizada, a fim de liberar maior quantidade de espaço possível para outros órgãos.
2. Definição dos processos de trabalho no CEAM	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar atividades de gestão no CEAM; • Atividades semelhantes concentradas em setores específicos; • Atividades de terceirizados não podem confrontar com as desenvolvidas por servidores efetivos.
3. Sistema de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os processos de aquisição instruídos até meados de 2016; • Estabelecer rotinas fixas de transporte de carga e de pessoas;

	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações devem levar em conta o layout do depósito.
4. Programa de redução de impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar ao máximo a mão de obra existente; • Mudanças paulatinas e flexíveis; • Ambientes propícios à integração e bem estar do servidor.

3.5 Recursos humanos

Além do diretor da COALM, todos os supervisores de almoxarifados e o Chefe da SEANE serão alocados no projeto (onze pessoas no total). Cada um participará do planejamento e execução de uma ou mais entregas do projeto, de acordo com seu perfil profissional e trabalhos mais importantes desenvolvidos, atualmente, na sua seção.

O diretor da Coordenação será o gerente do projeto que deve agendar reuniões quinzenais com cada grupo de trabalho. Poderão ser realizadas visitas à obra do CEAM, encontro com fornecedores de móveis e equipamentos úteis às instalações do Centro além de benchmarking com outros estabelecimentos que também trabalham com logística, como fábricas, armazéns, mercados e outros.

3.6 Comunicações

Será criada uma comunidade virtual, onde os interessados poderão compartilhar mensagens, arquivos e ideias. Também serão programadas reuniões periódicas, que devem aumentar de frequências com a proximidade da data de entrega do empreendimento. A secretária do diretor da COALM manterá arquivos com originais ou cópia dos principais documentos relacionados ao projeto. Por meio do portal institucional da Câmara, o público externo será informado das principais mudanças no atendimento dos pedidos de materiais, decorrentes da mudança dos almoxarifados para o CEAM.

3.7 Riscos

Risco	Criticidade	Abordagem para mitigar o risco
<p>1) Superdimensionamento dos postos de atendimento em função das necessidades elencadas pelos usuários de materiais - o temor por prejuízos na realização de atividades, provocado pela falta de material, induz usuários a elevar estimativas de consumo, gerando informações fora da realidade.</p>	Média	<p>Confrontar as informações prestadas com os dados obtidos em séries históricas de consumo, obtidos no SIGMAS.</p>
<p>2) Frustração da Administração pela liberação de pouco espaço nobre – apesar de ocupar quinze ambientes no complexo principal da Câmara, vários destes não comportam a presença humana, por localizarem-se em locais insalubres e de difícil acesso, permitindo apenas a guarda de material.</p>	Média	<p>Escolher criteriosamente os locais onde funcionaram os postos, levando em consideração os aspectos da necessidade em se liberar espaços e a possibilidade de funcionamento de almoxarifado.</p>
<p>3) Não contratação de funcionários terceirizados – apesar da importância do emprego da mão de obra terceirizada em almoxarifado, reconhecida até pelas instancias superiores da Casa, a aprovação do processo depende de uma série de fatores, que fogem ao nosso controle – momento político, orçamento e outros.</p>	Alta	<p>Insistir na contratação em um momento mais oportuno e solicitação de alocação de servidores efetivos na Coordenação.</p>
<p>4) Atraso ou não realização das</p>	Baixa	<p>Aproveitar contratos de locação de</p>

aquisições necessárias para implementação da nova logística no CEAM.		automóveis vigentes na Casa, sendo possível um novo acréscimo. Também podemos, utilizar de forma provisória e precária parte da estrutura de que já dispomos.
5) Elevado interesse dos servidores pertencentes à COALM em permanecerem no prédio principal da Câmara.	Média	Realizar trabalho de conscientização da importância e das vantagens em mudar-se para o SIA e possibilidade de permuta com servidores lotados em outros órgãos.
6) Não adaptação dos atuais servidores aos novos processos de trabalho.	Alta	Promover as mudanças de forma lenta e flexível, comunicar e integrar os servidores no processo de mudança, oferecer a possibilidade de permuta com outros órgãos.

3.8 Aquisições

As demandas para o projeto de implementação do CEAM deverão ser identificadas até o final do ano de 2015, a fim de que os processos de aquisição estejam instruídos até meados de 2016, para que, na época da entrega da obra, em 2017, haja possibilidade de início de mudança imediata para o novo edifício. Para os veículos de carga, há a possibilidade de se fazer um acréscimo nos atuais contratos de locação vigentes na Câmara (contrato nº 4/15 do processo 109.350/2014). Já existe um sistema informatizado de gestão de materiais na Câmara e as mudanças pretendidas, em princípio, não são complexas. Por esse motivo, o melhor é desenvolvê-las na Casa.

3.9 Partes interessadas

As principais partes interessadas no projeto são:

- a) Primeira Secretaria;
- b) Diretoria Geral;
- c) Supervisores dos almoxarifados;
- d) Usuários dos almoxarifados;
- e) Todos os envolvidos no processo de aquisições (CPL, DEMAP, DIRAD, ATEC, DG, Mesa Diretora);
- f) Controle interno e controle externo;
- g) Pessoal de apoio;
- h) Provedores de infraestrutura: DETEC e CENIN.

A Primeira Secretaria e a DG determinaram a construção do CEAM, tendo como um dos argumentos a liberação de espaços para alocar outros órgãos. Há a possibilidade de essa necessidade confrontar com o desejo dos principais usuários dos produtos e serviços da Coordenação em ter um almoxarifado próximo ao seu ambiente de trabalho. É assim com, por exemplo, o Departamento Médico e os Gabinetes Parlamentares, que têm um local de atendimento no mesmo anexo onde funcionam. Os postos de atendimentos devem ter uma localização central, que possibilite um trajeto até o posto de atendimento não muito superior ao que ocorre hoje. Deve haver uma conscientização da importância do planejamento da utilização de material de consumo, para que haja o menor número possível de deslocamentos para os almoxarifados.

A logística de recebimento e abastecimento de material sofrerá uma mudança que exigirá, de todos, novos padrões de execução de atividades, que, por vezes, demandarão a necessidade do usuário em comparecer pessoalmente no CEAM, para o ateste de material, por exemplo. O inventário também poderá ocorrer neste local, além de outras atividades que demandarão intenso fluxo de pessoas entre o prédio da Câmara e o novo depósito. Um modelo prévio dos novos processos deve ser conhecido e aceito por todos os envolvidos, a fim de que essas mudanças sejam compreendidas e acatadas antes da transferência definitiva para o SIA.

3.10 Continuidade das ações implementadas

O objetivo do presente projeto de intervenção, de planejar e preparar todos os setores da COALM para mudança para o novo prédio do CEAM, tem propósitos que transcendem a transferência física para o novo endereço. A Coordenação de Almoxarifados também visa, com esse trabalho, inaugurar uma nova forma de gestão, baseada em processos de trabalho. A fim de

estabelecer essa nova forma de gerenciamento de suas atividades, serão necessárias várias ações relacionadas à continuidade do projeto. Destacam-se quatro ações principais que deverão ter início tão logo a mudança ocorra:

1. Mapeamento de todos os processos de trabalho:

Uma das principais ferramentas da gestão baseada em processo de trabalho é o mapeamento de todos os procedimentos de trabalho do Setor. Como entendemos que o processo de logística é mais complexo, essa ação ficará a cargo da equipe que trabalhará esta entrega e deve contar com o apoio técnico do Escritório de Gestão Estratégica da DIRAD;

2. Restruturação Organizacional da COALM:

A fim de valorizar as atividades de gestão também propomos que, no novo Centro de Armazenagem, a COALM possua uma estrutura organizacional voltada para as atividades gerenciais. A ação irá redistribuir as funções comissionadas pertencentes à Coordenação e ficará a cargo de um ou mais membros da equipe, que cuidará da definição dos processos de trabalho no CEAM.

3. Programa de permuta de servidores:

A continuidade dessa entrega irá garantir que os servidores que não se adaptarem ao novo endereço tenham a oportunidade de serem lotados em outros órgãos. Os responsáveis por essa ação, membros da equipe que participaram dessa entrega, deverão priorizar pedidos de transferência, analisar as qualificações e os perfis das pessoas interessadas na permuta, entre outras atividades. O programa deve contar, necessariamente, com o apoio da Diretoria de Recursos Humanos.

4. Aprimorar os canais de comunicação entre os postos de atendimento e o CEAM:

O novo processo de logística demandará um enorme fluxo de materiais, pessoas e, sobretudo, de informações, entre os postos de atendimento e o CEAM. Um ou mais membros da equipe que participou do planejamento da estrutura dos postos deverá ser o encarregado por essa ação, e será responsável por canais de comunicação, como comunidades virtuais, SIGMAS, ou outro sistema de informática, e quaisquer outros procedimentos que envolvam fluxo de informação.

4 CONCLUSÃO

Constatam-se, pelo diagnóstico da situação atual, deficiências graves de infraestrutura das instalações físicas, que aduzem riscos aos estoques e interferem negativamente na gestão dos serviços da COALM. Verificam-se, também, procedimentos ineficientes e desatualizados, focados em processos que agregam pouco valor aos produtos oferecidos pelos almoxarifados e pela SEANE e que poderiam ser objetos de terceirização. Essas constatações são causas e consequência do imbróglio da falta de mão de obra abordado no projeto de intervenção. Além disso, servidores não se sentem atraídos em trabalhar na Coordenação, ocasionando, pelo número insuficiente de funcionários, prejuízos à eficiência do trabalho produzido.

Essas vicissitudes ganharam a possibilidade de passar por uma reanálise com a construção do CEAM, que carrega consigo uma série de novas possibilidades para a Coordenação. Reconhece-se que a mudança para o novo centro deve ser precedida de um conjunto de medidas preparatórias, tanto para satisfazer demandas materiais necessárias para os novos processos e novas estruturas físicas, quanto para reduzir o risco de falta de adaptação e de resistências das pessoas envolvidas na mudança do futuro endereço da COALM.

As futuras instalações dos postos de atendimento e do CEAM devem ser adequadas para armazenagem e proteção dos materiais da Câmara, aparelhadas com total segurança e utilizando sistemas apropriados de controle, informação e de movimentação rápida e fácil de carga. As áreas utilizadas devem ser otimizadas em todas as suas dimensões, a fim de liberar, ao máximo, espaços para outros órgãos, no âmbito do complexo arquitetônico principal da Câmara dos Deputados. A logística nas instalações deve tornar o processo de abastecimento o mais ágil, eficiente, seguro e com um menor custo possível, desde a recepção da mercadoria no CEAM até sua distribuição nos postos de atendimento, com o propósito de atender as requisições e evitar interrupções no fornecimento de materiais.

São identificados alguns dos principais usuários dos materiais e serviços dos almoxarifados e da SEANE, considerando suas principais expectativas da qualidade do que lhes são oferecidos. Procura-se reconhecer e distinguir quais processos de trabalho estão alinhados com a visão estratégica da Câmara, quais geram resultado e valor desejado para os clientes da Coordenação. O entendimento dessa nova forma de visualizar os procedimentos deve propiciar à COALM processos eficientes, eficazes e efetivos, a um menor custo possível. O agrupamento de operações e a terceirização de atividades acessórias são apontados como ações necessárias à otimização da

mão de obra da Coordenação, a fim de que as tarefas que atendam às necessidades dos clientes recebam maior atenção e possam ser mais bem executadas.

O processo de transferência da Coordenação para o CEAM deve considerar a receptividade e o comprometimento das pessoas com a mudança. Ações capazes de sensibilizar, integrar e motivar os servidores devem ser adotadas, a fim de se obter sucesso nesse processo. Dentre essas precauções, propõem-se a ampla comunicação de todas as medidas e todo o projeto aos envolvidos nessa transição e a concepção de ambientes propícios ao convívio e ao trabalho dos servidores.

Pretende-se, com essas medidas, que todos os setores da Coordenação estejam preparados para transferência de suas atividades para o SIA, que ocorrerá, provavelmente, em 2017. Espera-se, ainda, que essas ações tornem-se embrião para que novas práticas de gestão por processos sejam internalizadas na Coordenação, a fim de se adotar uma visão de longo prazo para análise de melhorias e adoção de modernas práticas de trabalho.

5 REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOOK, V3.0 – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. 1ª ed. Brasil. 2013.

BAUMÖL, Ulrike. Mudança Cultural na Gestão de Processos. In: vom BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM – Gestão de processos de negócio**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 15, p. 331-358.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200**, de 25 de Fevereiro de 1967. Publicado no DOU de 27 de fevereiro de 1967 (suplemento). Retificado em 08 de março de 1967, 30 de março de 1967 e 17 de julho de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

_____. **Medida Provisória nº 2.026-6**, de 26 de Outubro de 2000. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2026-6.htm>. Acesso em 2 jun. 2015.

_____. Câmara dos Deputados. **Portaria da Câmara dos Deputados nº 233**, de 28/12/2009. Estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-normaatualizada-cd-dg.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2015.

_____. Câmara dos Deputados. **Portaria da Câmara dos Deputados nº 96**, de 26/3/2010. Aprova o Manual de Gestão de Materiais da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2010/portaria-96-26-marco-2010-605712-normaatualizada-cd-dg.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2015.

BURLTON, Roger. Concretização da Estratégia de Negócios pela Gestão de Processos. In: vom BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM – Gestão de processos de negócio**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 10, p. 205-238.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2010.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: vom BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM – Gestão de processos de negócio**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 1, p. 3-16.

HARMON, Paul. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócios. In: vom BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM – Gestão de processos de negócio**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 3, p. 37-82.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças: Transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia;ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva. 2001

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TAYLOR, David A. **Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2006.

TORRES, Maria Cristina Gonçalves *et al.* **Cadeia de Valor: Os Benefícios do Alinhamento entre a Estratégia Governamental e a Operacionalização de seus Processos**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 63/243. Brasília, 2013. Disponível em <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/cadeia-de-valor-os-beneficios-do-alinhamento-entre-a-estrategia-governamental-e-a-operacionalizacao-de-seus-processos.pdf>> Acesso em 30 maio 2015

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, TCU, 2013. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2624038.PDF>>. Acesso em 25 maio 2015.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas. 2000

vom BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. Os Seis Elementos Centrais da Gestão de Processos de Negócios. In: _____. **Manual de BPM – Gestão de processos de negócio**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Cap. 5, p. 107-122.

ANEXOS

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

