

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO E
FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS APLICADOS AO INSTITUTO
NACIONAL DE CANCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA (INCA)**

EMILIO POSSIDENTE DAHER

2016



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO E
FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS APLICADOS AO INSTITUTO
NACIONAL DE CANCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA (INCA)**

EMILIO POSSIDENTE DAHER

Sob a Orientação do Professor
Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica / RJ

Janeiro - 2016

n

Daher, Emilio Possidente.

Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão e fiscalização de contratos de serviços aplicados ao Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA / Emilio Possidente Daher – 2016. 246 f.:il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. Bibliografia: f. 27 - 77.

1. Gestão de contratos administrativos – Teses.

2. Gestão da qualidade – Teses.

3. Gestão de processos – Teses.

I. Oliveira, Saulo Barbará de. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

EMILIO POSSIDENTE DAHER

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
(Orientador)

UFRRJ/MPGE – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Carlos Francisco Simões Gomes
UFF – Universidade Federal Fluminense

Dedico este trabalho aos meus grandes amores: a minha esposa Gisele e meu filho Felipe, pelo apoio, companheirismo e amor incondicional fundamentais em minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Ao término desta caminhada, considero importante fazer alguns agradecimentos:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, responsável direto por esta conquista, por suas preciosas contribuições e incansável ajuda na estruturação desta tese. Muito obrigado pela confiança depositada.

Agradeço aos professores que desempenharam com dedicação as aulas ministradas.

Aos colegas de trabalho, pela disponibilidade e contribuições fantásticas para a obtenção dos resultados desta pesquisa.

Um agradecimento especial a minha esposa Gisele e meu filho Felipe, pelo amor, incentivo, compreensão, zelo e carinho em todos os momentos que estamos juntos.

Agradeço aos meus pais Daher José “*in memoriam*” e minha mãe Angela, pela determinação e luta na minha formação e incentivo aos estudos e ao meu irmão Leandro pela amizade e companheirismo de sempre.

Agradeço também a turma do mestrado 2014-2015, da qual tive orgulho de fazer parte, agradeço a todos pela amizade construída e convivência neste período.

E por fim, agradecer a Deus, por meio que me iluminou e me guiou nesta jornada, não deixando desistir nem desanimar.

RESUMO

DAHER, Emilio Possidente. **Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão e fiscalização de contratos de serviços aplicados ao Instituto Nacional de Cancer José Alencar Gomes da Silva (INCA)**. Seropédica: UFRRJ, 2015. 246 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

O objetivo desta pesquisa é apresentar a contribuição da Gestão de Processos nas melhorias implementadas nos processos críticos selecionados vinculados ao setor de Serviço de Apoio administrativo do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA). Tem como tema de pesquisa a Gestão de Processos e, como temática, a Análise e Melhoria de Processos da Gestão e fiscalização de contratos de serviços. Para tal, o referencial teórico privilegia os conceitos da Gestão de Processos, Gestão de Contratos Administrativos e Gestão da Qualidade. A metodologia aplicada neste trabalho foi o método de pesquisa-ação, utilizando-se para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica, documental e de campo por meio de entrevistas semiestruturadas. Com a participação dos responsáveis pelas atividades relacionadas aos processos pesquisados foi constituído um grupo focal, viabilizando obter como resultados o diagnóstico das situações atuais dos processos críticos selecionados, desenhar seus diagramas de processos de negócios (DPN), identificar os problemas, priorizar a resolução e desenvolver um plano de ação com a implantação de novos (DPN) destes processos. Destacam-se como principais benefícios: mais transparência, fluência e racionalidade na execução do processo, possibilitando a obtenção de melhorias na qualidade e produtividade na prestação de contas e na gestão dos recursos públicos.

Palavras-Chave: Gestão de Processos, Melhoria de Processos, Melhoria da Qualidade, Racionalização da Gestão e fiscalização de Contratos de Serviços.

ABSTRACT

DAHER, Emilio Possidente. **Diagnosis and proposition of improvements in the management and supervision of service contracts applied to the Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)**. Seropédica: UFRRJ, 2015. 246 p. Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

The objective of this research is to show the contribution of Process Management in the improvements implemented in selected critical processes linked to the Administrative Support Services Sector of the Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA). Its research topic Process Management and, as a thematic issue, and Analysis Management Process Improvement and inspection services contracts. For this purpose the theorist referencial emphasizes the concepts of Process Management, Administrative Management and Contracts Management and Quality Management. The methodology used in this study was the method of action research, using to collect data to literature, documentary and field research through semi-structured interviews. Involving those responsible for activities related to the investigated processes was established a focus group, making it possible to obtain as a result the diagnosis of the current situation of selected critical processes, draw your business process diagrams (BPD), identify problems, prioritize the resolution and develop an action plan with the implementation of new (BPD) of these processes. It stands out as key benefits: more transparency, fluency and rationality in the process execution, enabling the achievement of improvements in quality and productivity in accountability and management of public resources.

Keywords: Process Management, Process Improvement, Quality Improvement, Rationalization of Management and Service Contract supervision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Conceitual	23
Figura 2 Representação esquemática da interação entre os elementos de um Processo	45
Figura 3 Modelo de um Ciclo do processo de Mapeamento	69
Figura 4 Modelo de redesenho de processo	70
Figura 5 Organograma do INCA.....	81
Figura 6 Organograma da Coordenação de Administração (COAD).....	83
Figura 7 Processos de Gestão e Fiscalização de contratos de serviços	84
Figura 8 Fluxo das Fases da Pesquisa	93
Figura 9 Percentual de procedimento de alta complexidade em ortopedia, 2011-2013.....	108
Figura 10 DPN-Fluxo atual do processo de notificação de empresa prestadora de serviço...	115
Figura 11 DPN-Fluxo novo do processo de notificação de empresa prestadora de serviço ..	118
Figura 12 DPN-Fluxo atual do processo de pagamento dos contratos de serviço	120
Figura 13 DPN-Fluxo novo do processo de pagamento dos contratos de serviço	125
Figura 14 DPN-Fluxo atual do processo de contratação de serviço.....	130
Figura 15 DPN-Fluxo novo do subprocesso de planejamento da contratação de serviço.....	134
Figura 16 DPN-Fluxo novo do processo de contratação de serviço.....	136
Figura 17 DPN-Fluxo atual do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica...	138
Figura 18 DPN-Fluxo novo do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica ..	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Conceitos de qualidade	40
Quadro 2 Características para adoção da Gestão da Qualidade	42
Quadro 3 Aspectos da Norma ISO	44
Quadro 4 Classificação das ferramentas da Qualidade	48
Quadro 5 Conceitos de processos	58
Quadro 6 Hierarquia de processo	59
Quadro 7 Tarefas para a Gestão de Processos	66
Quadro 8 Caracterização do porte da Instituição.....	78
Quadro 9 Macroprocessos do INCA	82
Quadro 10 Sujeitos da pesquisa.....	91
Quadro 11 Cronograma de reuniões do grupo focal.....	101
Quadro 12 Processos críticos selecionados para pesquisa	103
Quadro 13 Cronograma de entrevistas individuais realizadas	104
Quadro 14 Matriz GUT	110
Quadro 15 Plano de Ação para implementação de melhorias - 5W1H.....	112
Quadro 16 Descrição do processo de notificação de empresa prestadora de serviço.....	116
Quadro 17 Descrição do processo de pagamento dos contratos de serviços.....	121
Quadro 18 Descrição do processo de contratação de serviços	131
Quadro 19 Descrição do subprocesso de planejamento de contratação de serviço.....	132
Quadro 20 Descrição do processo de atestado de capacidade técnica	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Artigos pesquisados pelas palavras chaves.....	24
Tabela 2 Artigos pesquisados por disciplina e período temporal.....	25
Tabela 3 Artigos pesquisados – somente artigos.....	25
Tabela 4 Levantamento Bibliométrico - Artigos Selecionados.....	26
Tabela 5. Gênero dos participantes da pesquisa.....	105
Tabela 6 Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	106
Tabela 7 Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa.....	106
Tabela 8 Tempo de cada processo de contratação de serviço contínuo - 2010 a 2015.	127

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- AGU - Advocacia Geral da União
- COAD – Coordenação de Administração
- CPL – Comissão Permanente de Licitação
- DOU – Diário Oficial da União
- DPN – Diagrama de Processo de Negócio
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
- INCA – Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva
- ISO - *International Organization for Standardization*
- MASP - Método de Análise e Solução de Problemas
- MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- MS – Ministério da Saúde
- MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública
- PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- SAS - Secretaria de Atenção à Saúde
- SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
- SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
- 5W1H - *What, Why, Where, Who, When, How*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 O problema da Pesquisa	18
1.1.1 A pergunta de Pesquisa.....	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Final.....	20
1.2.2 Objetivos Intermediários	20
1.3 Relevância da Pesquisa	20
1.4 Viabilidade e Oportunidade.....	21
1.5 Delimitação do Estudo	21
1.6 Estrutura da pesquisa.....	22
2. LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO	24
3. REFERENCIAL TEÓRICO	27
3.1 Gestão de Contratos Administrativos	27
3.1.1 Terceirização de serviços públicos	27
3.1.2 Instrumentos para contratação de serviços Terceirizados	30
3.1.3 Contratos Administrativos.....	34
3.1.4 Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos	36
3.2 Gestão da Qualidade.....	39
3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade	43
3.2.2 Gespública	48
3.3 Gestão de processos.....	52
3.3.1 Reengenharia	52
3.3.2 Processos	56
3.3.3 Mapeamento e redesenho de processos	66
3.3.4 Gestão do conhecimento.....	74
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	78
4.1 O INCA na esfera de governo	78
4.2 Estrutura Organizacional do INCA	80
4.3 A Coordenação de Administração (COAD) – Unidade estudada	83
4.4 O Setor de Serviço de Apoio Administrativo.....	84
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	87

5.1	Tipo de Pesquisa.....	87
5.2	Campo de Pesquisa.....	88
5.3	Método de Pesquisa.....	88
5.4	Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	90
5.5	Concepção e Organização das Fases da Pesquisa-ação.....	91
5.5.1	Fase exploratória.....	93
5.5.2	Fase da pesquisa aprofundada	94
5.5.3	Fase da Ação.....	96
5.5.4	Fase da Avaliação	96
5.6	Limites do método de pesquisa	97
5.7	O manual de gestão e fiscalização de contratos de serviços.....	97
6.	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA	99
6.1	Fase exploratória.....	99
6.1.1	Cronograma de intervenção – reuniões grupo focal.....	101
6.1.2	Definição dos processos críticos	102
6.2	Fase aprofundada.....	103
6.2.1	Quanto ao perfil dos participantes nas entrevistas.....	105
6.2.2	Melhores práticas na Gestão e Fiscalização de contratos.....	107
6.3	Fase da Ação.....	110
6.3.1	A matriz GUT.....	110
6.3.2	Plano de ação para implementação das propostas de melhorias	111
6.3.3	O processo de notificação de empresa prestadora de serviço.....	114
6.3.4	O processo de pagamento dos contratos de serviços.....	119
6.3.5	O processo de contratação dos contratos de serviços	127
6.3.6	O processo de solicitação de atestado de capacidade técnica.....	137
6.3.7	Indicadores de desempenho.....	139
6.3.8	O manual de Gestão e fiscalização de contratos de serviços.....	140
6.4	Fase da Avaliação.....	141
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
7.1	Lições aprendidas	143
7.2	Recomendações para futuras pesquisas	146
8.	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICE A. Cronograma das atividades de Pesquisa	156

APÊNDICE B. Relatório final - Resumo das ações realizadas no setor	157
APÊNDICE C. Termo de Anuência para Autorização de Pesquisa	165
APÊNDICE D. Termo de Consentimento da pesquisa	166
APÊNDICE E. Roteiro de Entrevistas	168
APÊNDICE F. Formulário de descrição dos Processos	169
APÊNDICE G. Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços	170

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela competitividade e tantas incertezas, pelas quais passamos atualmente, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm a necessidade premente de melhorar seus produtos e serviços, enfrentando o desafio de reduzir custos e melhorar a execução dos seus processos, tornando-os mais ágeis e racionais. Uma das maneiras de se fazer isso seria buscar maior flexibilidade e adaptabilidade por meio da terceirização, visando suprir as demandas de serviços e viabilizar as soluções para a administração como um todo.

Hefetz e Warner (2011) afirmam que o potencial dos mercados privados no fornecimento de produtos e serviços para os serviços públicos trouxe um dilema da terceirização para os gestores públicos, quanto à tomada de decisão entre fazer ela própria ou contratar no mercado, devendo analisar adequadamente todos os custos da contratação. No Brasil, a execução indireta dos serviços na Administração Pública, tornou-se um marco regulatório com a elaboração do Decreto lei n° 200/1967¹, que inicialmente utilizou-se deste recurso com o objetivo de impedir o crescimento exagerado da máquina pública.

Segundo Nogueira *et. al.* (2012) "a contratação de empresas terceiras acontece em razão da competitividade induzir as empresas a voltarem-se para seus diferenciais de mercado". Ou seja, as Organizações passam a se dedicar às atividades fins, e contratam empresas terceiras para executar atividades acessórias, com o intuito de buscar a redução de custos e tornar seus serviços e produtos mais competitivos no mercado.

Neste contexto, se faz necessário avaliar como essas mudanças impactam as organizações, em especial, ao Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), no que se refere ao gerenciamento e fiscalização de contratos de serviços, objetivando o devido olhar para esta temática e seu constante aprimoramento, de maneira a ampliar o desempenho da Instituição quanto à prestação de serviços de saúde ao cidadão.

A dissertação aqui apresentada compreende o cenário da terceirização por meio da contratação pública, pois este é um fenômeno amplo, o qual envolve novas legislações, licitações e contratos. No entanto, se as organizações não estiverem bem estruturadas em seus processos internos, ou seja, se não houver um planejamento eficiente para todas as fases que

¹ Decreto lei n° 200/1967: Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

antecedem a contratação pública dos serviços, bem como, as subsequentes, estará fadada a utilização inadequada de seus recursos públicos.

Especificamente no setor público, os contratos celebrados para a prestação de serviços são resultantes de procedimentos administrativos regidos pela Lei de Licitações, ou seja, a Lei 8.666/1993². Os serviços continuados que podem ser contratados de terceiros pela Administração Pública são aqueles que apoiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do Órgão ou entidade, conforme dispõe o art.1º parágrafo 1º do Decreto nº 2.271/97³.

Esta dissertação teve como proposta modificar, por meio do diagnóstico organizacional, o setor de Serviço de Apoio Administrativo, vinculado à Coordenação de Administração do Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA, visando à análise dos principais problemas a serem encontrados, bem como implementação de um plano de melhorias para atendimento dos requisitos legais à gestão e fiscalização eficiente dos contratos de serviços, por meio da metodologia estratégica de gestão de processos.

Sant'ana (2014) afirma que para atender às demandas cada vez maiores do mercado em relação à agilidade e eficiência, a organização deve estar estruturada. Isso implica mudança de cultura, redesenho dos seus processos e envolvimento de todos os atores ligados direta ou indiretamente ao atendimento ao cliente.

A busca por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais agrupando suas atividades sob a perspectiva do cliente, alternando seu fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócio da organização. Outro fator importante consiste na identificação das áreas envolvidas e do papel que elas desempenham retratando o seu grau de envolvimento com a atividade ou com o processo de negócios (DE SORDI, 2014). As organizações devem buscar como objetivo final projetar e controlar adequadamente seus processos, por meio de práticas e ferramentas que maximizam sua eficácia (atividades que dão valor aos clientes) e sua eficiência (por meio do menor custo) de gestão de processos (PSOMAS, FOTOPOULOS, KAFETZOPOULOS, 2011).

O conceito de gestão de processos não é novo e em grande parte das Organizações surge com o objetivo de melhorar a eficiência da gestão, pela busca por melhores resultados e

² Lei 8.666/93 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

³ Decreto 2.271/97 - Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

satisfação dos seus clientes. Gonçalves (2000) afirma que as organizações públicas encontram maiores dificuldades para gerenciarem seus processos do que as empresas privadas, pois muitas vezes, os fluxos de trabalho são confusos, seus processos não estão definidos e/ou não há um dono do processo. Paim *et al.* (2009, p.112) definem que a Gestão de Processos é por eles entendida como "centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio".

A adoção da prática de gestão por processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial, na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações.

Diante disso, surge a necessidade do planejamento da contratação dos serviços, reduzindo os riscos, os quais são presentes em maior ou menor escala e buscar viabilizar o gerenciamento adequado dos contratos de serviços continuados e de todo o processo que o permeia, como bem aduz o autor acima e define Leiria (2006, p.224):

Aliada à visão orientada por processos, a crescente estratégia de terceirização demanda de um planejamento, programação e definição de objetivos. Além disso, torna-se necessário um acompanhamento e controle efetivo junto às empresas terceirizadas de forma que seus escopos sejam atendidos.

Por fim, entende-se que o estudo dessa natureza é necessário para todos que atuam em organizações públicas, em diferentes fases e etapas que englobam este processo, não só para a administração pública, gestores, mas também para a sociedade com foco na prestação dos serviços públicos de saúde.

1.1 O problema da Pesquisa

Para a escolha do problema de pesquisa da organização-alvo, levou-se em consideração o interesse do pesquisador alinhado a necessidade de aplicação na unidade estudada, quanto à melhoria dos seus processos. Esta necessidade é corroborada pela carência de informações e padronização para a tomada de decisões dos fluxos de processos a respeito dos procedimentos relacionados às atividades de contratação, gestão e fiscalização de contratos de serviços.

Um dos grandes desafios para a melhoria da gestão e fiscalização destes contratos de serviços é que esta atividade é, na prática, realizada no Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA) como sendo uma atividade acessória que se soma a outras atividades do servidor público.

Somando-se a isso, relatórios técnico-jurídicos realizados no ano de 2014, pela Advocacia Geral da União (AGU), apontaram a urgência em adequar as ações relacionadas à segregação de funções, ou seja, a separação dos papéis e responsabilidades dos agentes públicos ligados aos setores envolvidos em cada uma das atividades relacionadas à contratação dos serviços, bem como, o levantamento e padronização das atividades de gestão e fiscalização dos contratos, devendo tais atividades serem exercidas por servidores públicos distintos e devidamente designados para as funções, dentre outros.

E pensando nisto e em como atender aos objetivos estratégicos da Instituição, tais como atuar na melhoria permanente da qualidade das ações e serviços, na perspectiva da otimização dos recursos existentes, estruturou-se essa dissertação por meio de uma pesquisa, tendo como motivação efetivar um diagnóstico das atividades realizadas no que se refere à Gestão e Fiscalização dos Contratos de Serviços do Setor de Serviço de Apoio Administrativo, vinculado à Coordenação de Administração e implementar melhorias para esta gestão.

A pesquisa é motivada ainda pela necessidade de introduzir a prática da gestão de processos e da fiscalização de contratos na cultura da organização. Isto porque, parte-se do pressuposto que a Coordenação de Administração, e em particular o Setor de Serviço de Apoio administrativo, caracterizam-se pela ausência de padronização na execução das atividades, demonstrando assim, a carência de maior normatização que oriente o processo de Gestão de Contratos de serviços e a importância de atualização de seus procedimentos e atividades com base nas legislações vigentes e pelo interesse na troca de experiências sobre o tema.

1.1.1 A pergunta de Pesquisa

Com base no exposto, coloca-se a questão de pesquisa: “Como a metodologia de gestão de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia da gestão e fiscalização dos contratos de serviços continuados no INCA”?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Final

Esta pesquisa visa implementar um plano de melhorias nos processos de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados, no Instituto Nacional do Câncer, em particular no Setor de Serviço de Apoio Administrativo.

1.2.2 Objetivos Intermediários

Visando alcançar o objetivo final proposto, os seguintes objetivos intermediários serão perseguidos:

- a) Levantar o estado atual (*AS IS*) dos processos críticos selecionados do setor de Serviço de Apoio Administrativo;
- b) Desenhar os diagramas de processos de negócios (DPN);
- c) Analisar os diagramas de processos de negócios (DPN) (atividades, responsabilidades e procedimentos), visando identificar áreas potenciais para a proposição e implementação de melhorias (*TO BE*), durante o período da pesquisa;
- d) Propor um manual de gestão e fiscalização dos contratos de serviços consolidando o plano de melhorias implementado nos novos diagramas de processos de negócios (DPN), processos críticos de acordo com as legislações vigentes;
- e) Validar com a Coordenação de Administração os procedimentos contidos no manual de gestão e fiscalização dos contratos de serviços.

1.3 Relevância da Pesquisa

O INCA foi escolhido como campo de estudo por ser uma Instituição que, nos últimos anos, tem demonstrado interesse em profissionalizar a gestão rumo à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. A relevância deste estudo está na expectativa nele depositada, de que os seus resultados possam contribuir para o Setor de Serviço de Apoio Administrativo do INCA, no aperfeiçoamento da gestão e fiscalização dos contratos de serviço continuados.

Isso possibilita identificar os principais gargalos, dificuldades e problemas do setor estudado, o nível de eficiência da prestação dos serviços na alocação dos recursos públicos, as oportunidades de melhoria da imagem externa junto à sociedade e órgãos de controle, bem como, ampliar o conhecimento sobre a metodologia de gestão de processos e a sua utilização no gerenciamento desse setor. Espera-se que a pesquisa se converta em procedimentos para a gestão e fiscalização eficiente destes contratos, além de servir de referência para estudos semelhantes que venham a ser realizados em outros Hospitais Públicos Federais.

1.4 Viabilidade e Oportunidade

O presente trabalho está baseado na viabilidade de prospecção de informações, considerando o fato de que o pesquisador tem acesso ao setor a ser estudado, o que permite obter os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa, como também pelo apoio conjunto da chefia imediata do setor e da Coordenação de Administração.

A pesquisa é oportuna, tendo em vista que a busca de solução para o problema de pesquisa é de suma relevância para o aprimoramento das atividades e uso eficiente dos recursos públicos pelos gestores e fiscais de contratos de serviços continuados.

1.5 Delimitação do Estudo

Nesta pesquisa existem limitações que devem ser consideradas, as quais restringem-se geograficamente ao universo de uma Instituição Pública Federal de saúde, o Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), órgão auxiliar do Ministério da Saúde, localizado no Rio de Janeiro.

A investigação delimita-se às atividades relacionadas ao Setor de Serviço de Apoio Administrativo, o qual está ligado à Coordenação de Administração e que executa dentre suas ações as atividades da gestão e fiscalização dos contratos de serviço. A pesquisa tem como delimitação temporal o período entre 2014 a 2016, para prévio levantamento bibliográfico até à análise dos dados e a conclusão do estudo.

Por fim, para o levantamento bibliométrico foram delimitadas 04 (quatro) palavras-chaves: terceirização de serviços públicos, mapeamento e redesenho de processos, gestão e fiscalização de contratos e gestão de contratos de serviços; o período temporal de 05 anos,

além de selecionar duas principais bases de dados: Scopus Elsevier e Web of Science Thompson Reuters.

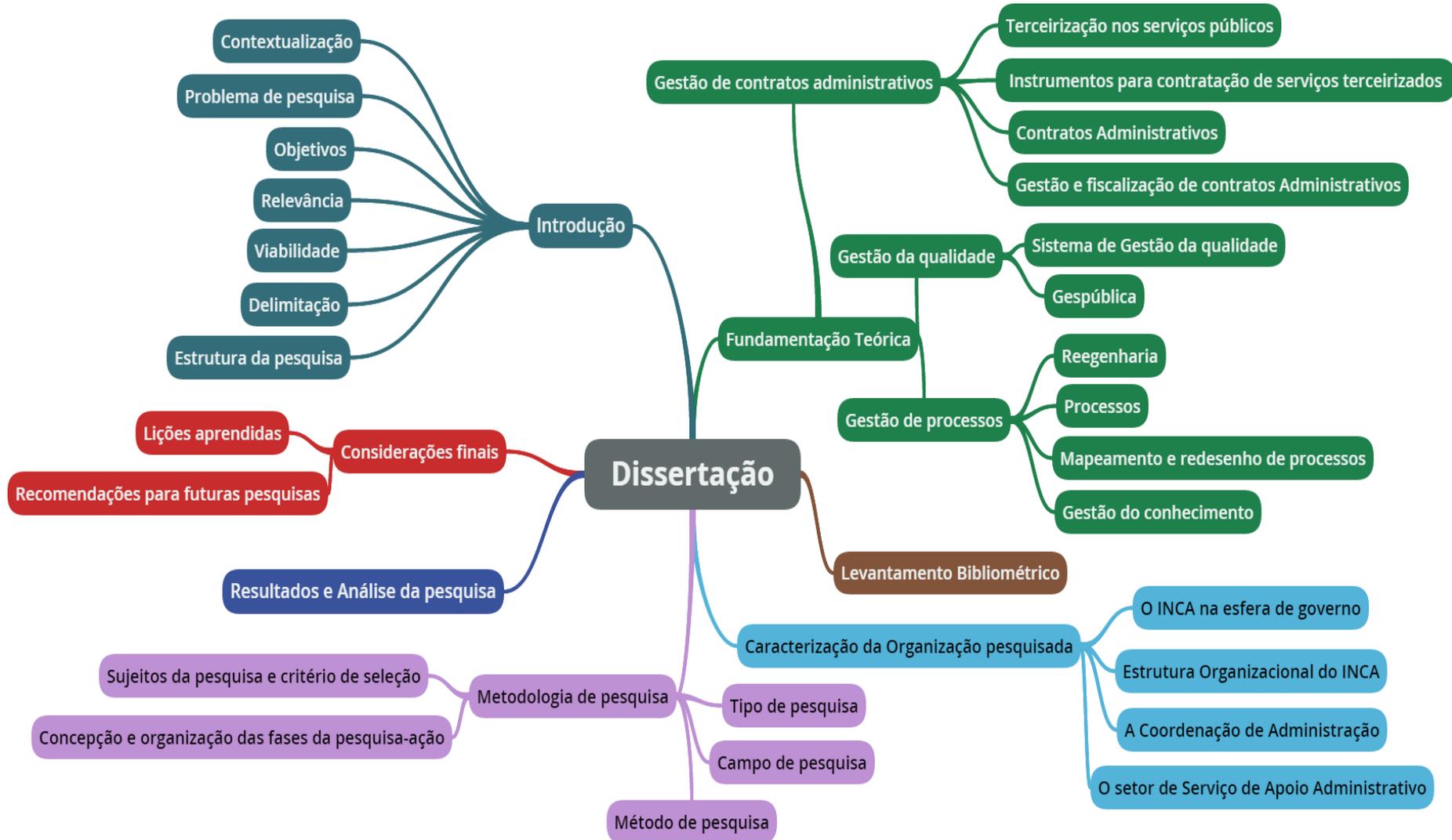
1.6 Estrutura da pesquisa

A pesquisa é organizada em capítulos, tendo início com a introdução e visão geral do assunto no qual se contextualiza o tema da dissertação. Sequencialmente, problematiza-se a questão principal da pesquisa, definem-se os objetivos final e intermediário e apresenta-se a relevância da pesquisa, sua oportunidade, viabilidade e a delimitação do estudo.

Posteriormente, no segundo capítulo tratar-se do levantamento bibliométrico com a demonstração dos artigos selecionados para leitura e fundamentação do referencial teórico. Em seguida, no terceiro capítulo, a fundamentação teórica, na qual são apresentados os conceitos e diferentes abordagens relacionados ao tema da pesquisa, tais como: Gestão de contratos administrativos com tópicos da Terceirização de Serviços Públicos, Instrumentos para a contratação de serviços terceirizados, Contratos Administrativos e a Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. A Gestão da Qualidade com os tópicos do Sistema da Gestão da qualidade e da Gespública. Ainda a Gestão de processos com tópicos da Reengenharia, Processos, Mapeamento e redesenho de processos e Gestão do Conhecimento.

No quarto capítulo estão à caracterização da Organização pesquisada com a apresentação do histórico da organização estudada e o seu contexto atual. No quinto capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa, destacando-se o método da pesquisa-ação que é utilizado no estudo para a coleta e análise de dados. No sexto e sétimo capítulos são apresentados os resultados e análises da pesquisa e posteriormente, com as considerações finais, os tópicos das lições aprendidas e recomendações para futuras pesquisas. Ao final, apresentam-se as referências do estudo e seus anexos. A figura 1 a seguir, representa o Mapa Conceitual com o escopo dos tópicos abordados nesta pesquisa.

Figura 1 Mapa Conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor.

2. LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO

Bibliometria entende-se como “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico” (Araújo, 2006, p.12). Para Guedes e Borschiver (2005) bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para o estabelecimento dos fundamentos teóricos da Ciência da Informação. As autoras apontam o conceito mais utilizado de bibliometria, definido por Pritchard (1969), como todos os estudos que tentam quantificar os processos de comunicação escrita.

O objetivo deste capítulo é apresentar o levantamento bibliométrico realizado na literatura acadêmica, a respeito dos artigos relacionados às temáticas identificadas na pesquisa. Partindo desta perspectiva, para realização do levantamento bibliométrico considerou-se os critérios a seguir.

1) Selecionar as Bases de dados: Duas bases de dados foram selecionadas com a filtragem por área de concentração, sendo: Scopus Elsevier⁴, e Web of Science Thomson Reuters⁵. Os critérios para escolha das Bases foram suas relevâncias nas comunidades científicas (fator de impacto) e abrangência das bases a nível global.

2) Definir as palavras-chaves: Para a definição das palavras-chaves foram consideradas as temáticas relacionadas com o projeto de pesquisa. Neste sentido, foram definidas 04 (quatro) palavras-chaves para o levantamento bibliométrico: terceirização de serviços públicos, mapeamento e redesenho de processos, gestão e fiscalização de contratos e gestão de contratos de serviços. Inicialmente, a busca realizada com tais palavras-chaves ocorreu em: títulos, resumo (*abstract*), palavra-chave (*keywords*), Assim, foram encontrados os seguintes resultados, conforme tabela 01, a seguir.

Tabela 1 Artigos pesquisados pelas palavras chaves

Bases	Outsourcing public services	Mapping and improvement process	Management and supervision of contracts	Service Contract Management
Scopus	822	3.313	330	17.933
Web of Science	622	6.410	176	4.449

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴ Scopus Elsevier – www.scopus.com

⁵ Web of Science – <http://apps.webofknowledge.com/>

3) Refinar os resultados por área de disciplina e período temporal: Foram utilizados filtros para refinar a pesquisa. O primeiro filtro refinou a pesquisa por área da disciplina. Scopus: Social Sciences & Humanities; e Web of Science: Social Science. O segundo filtro selecionado foi por meio de um corte temporal para os últimos 05 anos (período entre os anos 2010 e 2015), na busca de uma literatura mais recente, demonstrando os seguintes resultados, na tabela 2.

Tabela 2 Artigos pesquisados por disciplina e período temporal

Bases	Outsourcing public services	Mapping and process redesign	Management and supervision of contracts	Service Contract Management
Scopus	238	317	51	812
Web of Science	180	338	52	606

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista o número elevado ainda de arquivos encontrados, foi realizado um terceiro e último refinamento considerando somente a seleção de artigos, conforme tabela 3.

Tabela 3 Artigos pesquisados – somente artigos

Bases	Outsourcing public services	Mapping and process redesign	Management and supervision of contracts	Service Contract Management
Scopus	161	211	22	539
Web of Science	146	219	41	606

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após os refinamentos, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, a fim de verificar os mais relevantes e com alinhamento ao tema de pesquisa. Nesta análise, foram selecionados 16 artigos para leitura considerando o quantitativo de citações de cada artigo e ainda artigos sem citações, ou com quantitativo de citações reduzidas, publicados recentemente, por tratarem de temas diretamente relacionados à pesquisa.

Além destas bases principais de pesquisa supracitadas, foram pesquisados artigos em outras fontes relevantes como Scielo e Google Acadêmico, relacionadas à pesquisa. Estes artigos selecionados para fundamentar o referencial teórico, num total de 16, estão em ordem sequencial de seleção nas bases de pesquisa e de leitura e são apresentados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 Levantamento Bibliométrico - Artigos Selecionados

TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO	CITAÇÕES
1) A process model of managing organizational change during business process redesign.	SIKDAR, Arijit., PAYYAZHI, Jayashree	2014	3
2) Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: An empirical analysis.	RAMIREZ, Ronald, MELVILLE, Nigel, LAWLER, Edward.	2010	39
3) Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño A review of process improvement models with with a focus on the redesign.	GOMEZ, Lupita. S.; PIMIENTO, Nestor R. O.	2012	2
4) Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the "contract state".	CORDELLA, Antonio; WILLCOCKS, Leslie.	2010	32
5) The impact of functional decentralization and externalization on local government transparency.	CUADRADO, Beatriz B.	2014	1
6) Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies.	PSOMAS, Evangelos. L.; FOTOPOULOS, Christos. V.; KAFETZOPOULOS, Dimitrios. P.	2011	17
7) From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility.	GONG, Yiwei.; JANSSEN, Marijn.	2012	26
8) Value-oriented process modeling: integrating financial perspectives into business process re-design.	BROCKE, Jan V., RECKER, Jan, MENDLING, Jan.	2010	38
9) Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation A case study.	RINALDI, Marta; MONTANARI, Roberto; BOTTANI, Eleonora.	2015	0
10) Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry.	PYON, Chong. U.; WOO, Ji Y.; PARK, Sang C.	2011	12
11) A framework for the alignment of business model and business processes: A generic model for trans-sector innovation.	SOLAIMANI, Sam; BOUWMAN, Harry.	2012	10
12) Benchmarking contract management process maturity: a case study of the US Navy.	RENDON, Rene G.	2015	0
13) Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market, and Management Characteristics.	HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred E.	2011	46
14) O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos.	DE FREITAS, Marcelo; MALDONADO, José, M. S. V.	2013	0
15) Flexibilidade e Modelagem de Processos de Negócio: Uma Relação Multidimensional.	DE ALBUQUERQUE, João P.	2012	3
16) Avaliação de ferramentas de business process management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento.	OLIVEIRA, A. M. A. <i>et. al.</i>	2010	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a leitura destes artigos contribuiu como citação na fundamentação teórica do projeto de pesquisa, somando-se às outras fontes de consultas realizadas como livros, dissertações, legislações, dentre outras.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os temas inerentes à pesquisa: gestão de contratos administrativos, gestão da qualidade, gestão de processos juntos aos seus subitens.

3.1 Gestão de Contratos Administrativos

Neste item, inicialmente, são contextualizados a temática da Gestão de Contratos Administrativos com a descrição de tópicos da terceirização de serviços públicos, dos procedimentos para a contratação de serviços terceirizados e conceitos de contratos administrativos. Por fim, apresenta-se a importância da gestão e fiscalização nos contratos de serviços.

3.1.1 Terceirização de serviços públicos

Em um cenário marcado pela competitividade, as Organizações apresentam a necessidade administrativa de que os serviços prestados à sociedade sejam feitos de forma satisfatória. Para dotar as empresas de flexibilidade e adaptabilidade, surge a terceirização para suprir as demandas de serviços e viabilizar as soluções para a administração como um todo.

A Terceirização, também chamada de externalização ou subcontratação tornou-se um modo de prestação de serviços públicos, na qual, a Administração Pública permite contratar serviços com o setor privado (CUADRADO, 2014). Cordella e Willcocks (2010) afirmam que a terceirização tem sido empreendida para fornecer as ferramentas e soluções próprias e adequadas para o apoio efetivo de organizações burocráticas, tanto no setor privado e público, por meio de acordos contratuais sobre vários níveis de controle.

Com o intuito de buscar a redução de custos e tornar seus serviços e produtos mais competitivos no mercado, as organizações passaram a visualizar seus negócios de forma estratégica focando na execução da atividade-fim. Para isso, tornou-se necessário delegar para terceiros as atividades consideradas de apoio, reflexo da necessidade de adaptação em face de um mercado em constante mutação. Desta forma, a terceirização vem se expandindo de forma significativa, inclusive em países distintos em relação à estrutura do mercado de trabalho.

No Brasil, a execução indireta dos serviços na Administração Pública, tornou-se um marco regulatório com a elaboração do Decreto lei nº 200/1967⁶, que inicialmente utilizou-se deste recurso com o objetivo de impedir o crescimento exagerado da máquina pública. Neste sentido, a Administração Pública com o intuito de reduzir seu tamanho, restringindo a realização de concursos públicos para ingresso de novos servidores públicos, buscou na terceirização de serviços a alternativa para atender a crescente demanda da sociedade por serviços públicos (DE FREITAS e MALDONADO, 2013).

De Freitas e Maldonado (2013, pp. 1269), afirmam que:

A terceirização obedece à lógica da especialização, pela qual o ente público transfere ao terceiro, por meio de um contrato administrativo, a responsabilidade pela execução de atividades consideradas acessórias ou auxiliares ao alcance de sua missão institucional, podendo, assim, concentrar seus esforços naquelas atividades que são a razão de sua existência, isto é, suas atividades finalísticas.

Queiroz (1998) afirma que a terceirização foi implantada gradativamente com a vinda das primeiras empresas multinacionais, destacando-se pelas empresas automobilísticas a partir da década de 80. Suas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos. Posteriormente, foram surgindo outros serviços prestados por empresas terceirizadas como os serviços de vigilância, limpeza e conservação.

Entre as várias definições, Martins (2001, p.23), aduz que a terceirização “consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”, enquanto o Ministério do Trabalho e Emprego (2001, p.31) informa que “terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra, mediante contrato de prestação de serviços”.

A Terceirização na Administração Pública é ratificada nos termos do Decreto 2.271/97 que dispõe em seu artigo 1º, parágrafo 1º sobre quais atividades acessórias⁷ podem ser objeto da contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

⁶ Decreto lei nº 200/1967 § 7º do art. 10: “(...) a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução”.

⁷Decreto 2.271/97: Art.1§1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

Giosa (2003, p.18), Silva (1997, p.30) e Druck (1999, p.28) assim definem terceirização:

A terceirização é um fenômeno da gestão que parte da transferência de atividades para terceiros, estabelecendo-se uma relação de parceiros, estabelecendo-se uma relação de parceria, ficando a contratante concentrada nas atividades-fim. Presume a existência de terceiros especializados e com domínio tecnológico, proporcionando qualidade e produtividade à contratante, com redução de custos e ganhos em competitividade.

Essa relação contratante e contratada tem evoluído e devido à importância que o tema possui, novas legislações⁸ estão surgindo para tentar viabilizar e resguardar as organizações públicas, em relação ao vínculo empregatício, responsabilidade solidária e à execução da atividade-fim, assim como compreender que a licitação é a regra na Administração Pública para contratações e aquisições. No entanto, o pregão na forma eletrônica é a modalidade obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado.

Justen Filho (2008) retrata a licitação como um procedimento administrativo, necessário aos entes da administração pública direta ou indireta que pretendem adquirir bens, serviços, realizar obras, outorgar concessões ou permissões de obra, permitindo ampla participação de interessados por meio da seleção da melhor proposta que atende às necessidades do interesse público, sendo regido pelos princípios fundamentais: legalidade, publicidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Por conseguinte, são princípios administrativos correlatos, os princípios da vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, celeridade, da finalidade, da razoabilidade, da proporcionalidade, da competitividade, do justo preço, da seletividade e da comparação objetiva das propostas.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (2001, p.45), embora possa variar de organização para organização e dependa da natureza do serviço, a terceirização é considerada quando a organização possui dentre os seus objetivos:

- a) a redução de custos;
- b) a concentração de esforços dos tomadores de serviços nas suas competências principais, deixando de realizar serviços que consideram não possuir a tecnologia necessária ou serviços ditos de “apoio”.

⁸Legislações: Lei nº 8666/1993, e suas respectivas alterações, Lei nº 10520/2002, Decreto nº 3555/2000 e Decreto nº 5450/2005, Instrução Normativa nº 02/2008 e nº 06/2012 do MPOG, dentre outras relacionadas.

Desse modo, tem-se, por um lado, a contratação de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, que tem o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade do seu produto ou serviço, por meio do *know how* de empresas terceiras, em atividades quase sempre intensivas em tecnologia e de alto valor agregado.

Aduzem Magalhães *et al.* (2009, p.41-52) que:

A terceirização surgiu sob a ótica da minimização de perdas, com foco na redução de custos, tendo como principal problema a crise econômica, o mercado limitado e a recessão como pano de fundo. Esta mudança teve a terceirização como uma das sustentações para a modernização organizacional.

Em referência aos autores citados, estes definem a terceirização como a forma de parceria em que a atividade-fim de uma empresa coincide com a atividade-meio de outra. O crescente número de contratos de prestação de serviços, estabelecidos em vários setores da economia, é provocado por este modo de contratação que está sendo motivado pelo mercado, cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos serviços.

3.1.2 Instrumentos para contratação de serviços Terceirizados

A contratação de terceirizados presume que estes sejam especializados e detentores de domínio tecnológico, além de proporcionar qualidade e produtividade a quem os contrata, aliando redução de custos e competitividade. No entanto, para que a contratação ocorra dentro dos preceitos legais, torna-se importante que o processo licitatório seja concentrado no planejamento adequado de seus atos. É nesse momento que, a Administração Pública precisa definir, por meio do conhecimento das características do objeto, o que deseja adquirir, estabelecendo todas as suas especificidades.

O Decreto 2.271/97, em seu artigo 2º, define que para a Administração Pública efetivar a contratação de serviços é preciso a elaboração de um Plano de trabalho, que consiste num documento que determina a necessidade de contratação de serviço:

Art . 2º A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterà, no mínimo:

I - justificativa da necessidade dos serviços;

II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;

III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

Após aprovação dos estudos técnicos preliminares, e, portanto, havendo declaração formal da viabilidade da contratação, o plano de trabalho é uma peça importante como documento que irá subsidiar a elaboração do Projeto Básico ou Termo de Referência, quando se trata de contratação de serviços, sem o qual, nenhuma contratação deverá ser realizada (VIEIRA *et al.* 2013).

O Projeto Básico é um documento que se baseia na descrição detalhada do objeto a ser contratado e dos serviços a serem executados, devendo contemplar o disposto na Lei 8.666/93, artigo 6º, inciso IX, e, particularmente, no caso de serviços contínuos, artigo 15 da Instrução Normativa 02/2008⁹ do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Termo de Referência é o instrumento usado na modalidade de licitação pregão presencial e eletrônico, que nas outras modalidades¹⁰ da Lei nº 8.666/93 equivale ao instrumento do Projeto Básico. A regulamentação do pregão presencial está prevista no Decreto nº 3.555/2000¹¹.

Posteriormente, com o advento do Decreto nº 5.450/2005¹², foi regulamentado o pregão eletrônico, utilizado pelo INCA para a contratação de serviços, que passou a definir os critérios a serem seguidos para elaboração do Termo de Referência, no inciso I e parágrafo 2º do artigo 9º, *in verbis*:

I - elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;

§ 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do

⁹ IN nº 02/2008 - dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

¹⁰ Lei 8.666/93, artigo 22. São modalidades de licitação: I – concorrência. II – tomada de preços; III – convite; IV – concurso; V – Leilão.

¹¹ Decreto nº 3.555/2000 - Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

¹² Decreto nº 5.450/2005 -Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns.

contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

O que difere o Projeto Básico do Termo de Referência na prática é a sua aplicação, pois este é utilizado na modalidade de pregão, que é empregado não apenas para a contratação de serviços, como também para a contratação de bens, na forma do artigo 1º do Decreto nº 3.555/2000.

A IN nº 02/2008 apresenta em única definição os termos Projeto Básico e o Termo de Referência em seu anexo I, inciso III, conforme se afirma:

O documento que deverá conter os elementos técnicos capazes de propiciar a avaliação do custo, pela Administração, com a contratação e os elementos técnicos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço a ser contratado e orientar a execução e a fiscalização contratual (IN SLTI/MPOG nº 02/2008).

Observa-se ainda nesta IN nº 02/2008, acerca dos requisitos que devem compor o Projeto Básico ou Termo de Referência, mencionados nos artigos 14 a 16. Entre outras orientações, o artigo 15 estabelece que o Projeto Básico ou Termo de Referência deverá conter:

I - a justificativa da necessidade da contratação, dispondo, dentre outros, sobre:

- a) motivação da contratação;
- b) benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação;
- c) conexão entre a contratação e o planejamento existente, sempre que possível;
(...)
- d) agrupamento de itens em lotes, quando houver;
(...)
- e) critérios ambientais adotados, se houver;
- f) natureza do serviço, se continuado ou não;
- g) inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso; e
- h) referências a estudos preliminares, se houver (IN nº 02/2008).

A pesquisa de preços é realizada como meio de estimativa de preços, observando-se que não há um rito definido a ser seguido, no qual, cada Instituição faz da sua forma, especifica o objeto e buscando estimar seu custo (VIEIRA, *et al.* 2013). De acordo com a Instrução Normativa nº 02/2008, a pesquisa de preços é importante para efetivar a composição da planilha de custos e formação de preços, o qual trata-se da elaboração de um

documento que compõe o detalhamento dos componentes dos custos que incidem sobre o serviço a ser contratado.

Consoante o art. 3º da Lei nº 8.666/93, as licitações destinam-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração.

O procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato (DI PIETRO, 2009, p.325).

A licitação tem como objetivo garantir a participação isonômica dos licitantes, ou seja, empresas interessadas na execução dos serviços terceirizados, a fim de obter a proposta mais vantajosa para a Administração Pública com vistas à celebração de um contrato administrativo.

O Edital é o instrumento importante no processo licitatório para contratação de serviços terceirizados. De forma a interpretar a legislação, Meirelles (2008, p. 278) conceitua edital como sendo “o instrumento pela qual a Administração leva ao conhecimento público a abertura de concorrência, de tomada de preços, de concurso e de leilão, fixa as condições de sua realização e convoca os interessados para a apresentação de suas propostas”.

Diante do exposto acima, Vieira *et al.* (2013) ratifica as informações apresentadas nas legislações vigentes e considera como instrumentos constitutivos do processo de contratação de serviços terceirizados, a seguinte sequência a seguir.

1. Elaboração do Plano de Trabalho;
2. Elaboração do Projeto Básico e/ou executivo;
3. Elaboração do Termo de Referência (modalidade de licitação pregão)
4. Elaboração do ato convocatório (edital de licitação); e
5. Elaboração da minuta de contrato.

Observa-se que, quando a Administração segue todas as etapas, tem muitas chances de evitar falhas na execução do contrato, em virtude da elaboração correta de cada instrumento nas etapas do processo de contratação.

3.1.3 Contratos Administrativos

O termo Contrato é abordado por Sune, Castro e Magalhães (2013), como sendo uma convenção entre partes, com objetivo de constituir, regular ou extinguir relações jurídicas, caracterizando-se pela participação do Poder Público como parte dominante, em defesa do supremo interesse público. Meirelles (2008, p.213) conceitua a priori, o termo “contrato” como:

Um acordo de vontades entre as partes, estabelecendo para ambas, obrigações e deveres, não podendo nenhuma delas extingui-lo por vontade própria, sem o consentimento da outra, sempre respeitando os princípios da probidade e da boa-fé, trazidos pelo Direito Privado. Desta forma, o termo contrato representa um gênero, no qual os contratos administrativos são uma espécie. Todos eles são provenientes de acordos de vontades com direitos e obrigações recíprocas.

Ainda no entendimento de Meirelles (2008), contrato administrativo é tratado em prol dos objetivos do interesse público, o qual a Administração Pública firma com o particular ou outra entidade administrativa para sua consecução, nas condições estabelecidas pela própria Administração. Na lição de Mello (2012, p.632-633), contrato administrativo é:

Um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas a sujeitam a cambiáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado.

Para Di Pietro (2009, p. 251) a expressão contrato administrativo refere-se aos “ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público”.

Embora seja vantajoso para a Administração, se não houver um cuidado por parte da Organização ao administrar tais contratos, fazendo-o de forma inadequada, pode levar a consequências, inclusive quanto a inviabilizar a continuidade da terceirização (Queiroz, 1999).

Os principais contratos administrativos são: de obra pública, de serviço, de fornecimento e de concessão. Sendo o Contrato de obra pública todo e qualquer ajuste entre órgãos, ou entidades da Administração Pública e particulares que tem por objetivo uma

construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta (art, 6º, incisos VII e VIII, da Lei nº 8.666/93). Pode ser sob os regimes de:

- a) execução direta - a que é feita pelos órgãos e entidades da Administração direta, pelos próprios meios;
- b) execução indireta – a que o órgão ou entidade contrata com terceiros (...).

Diferente da contratação de obras, os serviços, conforme descrição apresentada no art. 6º, inciso III, são definidos como “toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais”. Quanto à contratação de bens e serviços comuns, estes estão listados no Decreto nº 3.555/2000, podendo a licitação ser feita na modalidade Pregão, conforme a Lei nº 10.520/2002¹³.

Referente aos contratos de serviço retratados no Setor de Serviço de Apoio Administrativo, estes são considerados serviços de apoio, ou seja, são serviços auxiliares ao funcionamento e desempenho das respectivas atribuições do INCA. A Instrução Normativa nº 02/2008, alerta para o fato que os serviços continuados, se interrompidos, podem comprometer a continuidade das atividades da Administração e cuja necessidade deve ser justificada com base nas prioridades e urgência que a área de saúde imprime.

A Administração Pública deve exigir o cumprimento das obrigações contratuais nos contratos de prestação de serviços continuados, entre elas a prestação adequada dos serviços, e aplicar, sempre que necessário e depois do devido processo legal, as penas cabíveis, caso as empresas contratadas não estejam cumprindo com os requisitos estabelecidos em contrato.

O artigo 66 da Lei 8.666/93 prevê que “O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial”.

Por fim, cumpre identificar as características dos contratos, para que se possa exigir seu cumprimento, dentro do perfil do objeto em questão, o que segundo Di Pietro (2009, p.261) assim caracteriza os contratos:

- a) a Administração presente como Poder Público;

¹³ Lei nº 10.520/2002 - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, 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.

- b) finalidade pública;
- c) obediência à forma prescrita à lei;
- d) procedimento legal;
- e) natureza de contrato de adesão;
- f) natureza *intuitu personae*;
- g) existência de cláusulas exorbitantes;
- h) mutabilidade.

Diante das características elencadas, urge compreender que a Administração Pública possui prerrogativas e soberania sobre os particulares e atentar para o fato de que a finalidade pública ou interesse público é o foco principal da gestão destes contratos.

3.1.4 Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos

À administração pública, observado o direito e a obrigação legal, compete acompanhar e fiscalizar os contratos firmados com objetivo de garantir que o objeto contratado seja prestado adequadamente pelas empresas contratadas. Neste sentido, o ato de gerenciar e fiscalizar contratos na área pública é regulamentado pelo art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Especificamente, com base nos contratos de serviços, a Portaria do Tribunal de Contas da União - TCU nº 297/2012, afirma que a fiscalização de contrato de serviço terceirizado é o conjunto de procedimentos destinados à verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, com objetivo de assegurar o cumprimento do objeto contratado.

Para a gestão e fiscalização dos contratos de serviços foi elaborada a Instrução Normativa nº 02/2008, que estabeleceu, em seus artigos 31 ao 36, e, em especial, o Anexo IV, aos fiscais de contratos as atribuições, para a gestão e fiscalização da execução dos contratos, em conformidade com as exigências definidas para a prestação dos serviços de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato.

Fiscalizar a execução de contratos administrativos não constitui apenas prerrogativa, mas, sobretudo, dever da Administração Pública, conforme previsto no art. 58, inciso III, disciplinado detalhadamente no art.67 da Lei 8.666/1993.

Art.67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a

contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Somando-se a esta Lei, tal procedimento de acompanhamento e fiscalização da execução do contrato deve ser realizado por um representante da Administração, especialmente designado, ratificado conforme preceitua o art. 31, Instrução Normativa nº 02/2008:

Art.31. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercidos por um representante da Administração, especialmente designado na forma dos arts. 67 e 73 da Lei nº 8.666/1993 e do art. 6º do Decreto nº 2.271/97.

Parágrafo único. Além das disposições previstas neste capítulo, a fiscalização contratual dos serviços continuados deverá seguir o disposto no anexo IV desta IN.

Ainda, o artigo 6º do Decreto nº 2.271/97 reafirma que a “administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias” [...] ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

Contrapondo tal afirmativa, Sune, Castro e Magalhães (2013), retratam a importância de uma análise profunda e adequada da interpretação da legislação, na qual, afirmam que ao invés de estabelecer um único agente responsável pela gestão e fiscalização devem ser definidos papéis distintos, haja vista que gestor e fiscal tem funções diferentes, o que pode acarretar em problemas à administração pública.

Assim, sob a ótica definida neste estudo e com base em PÉRCIO (2010, p. 111):

É de suma relevância definir os agentes e setores administrativos envolvidos na execução do contrato – gestores, fiscais, supervisores, departamento jurídico, (...) e demais autoridades competentes, assim como especificar suas atribuições e o momento em que serão chamados a atuar [...].

Essa figura representativa da administração pública, segundo Vieira *et al.* (2013) possui inúmeras terminologias aplicadas, tais como:

- a) fiscal de contrato;
- b) gestor de contrato;
- c) fiscalizador de contrato;

- d) executor de contrato;
- e) órgão fiscalizador ou executor de contrato (quando a Administração não designa formalmente a pessoa) e até recentemente temos ouvido abreviações interessantes como: RA (representante da administração); AF (agente fiscalizador).

Embora existam várias designações, as atribuições são as de desenvolver planos estratégicos e operacionais eficientes e eficazes para atingir os objetivos propostos pela administração (GIOSA, 2003). As atribuições a que se refere o autor estão descritas na Instrução Normativa nº 02/2008, parágrafo 1º.

Outros autores também compartilham dessa concepção, conforme segue:

É importante salientar que as funções inerentes à gestão do processo de contratação e a fiscalização da execução dos serviços deveriam ser realizadas por servidores distintos: um fiscal do contrato com conhecimentos técnicos do objeto, representando a área demandante; e um servidor da área de contratos/compras, que se responsabilizaria pela gestão do contrato, mas, na prática, essa não é a realidade, pela ausência de servidores. Comumente um único servidor é responsável por todos os segmentos do processo, não tendo condições de acompanhá-los de acordo com as normas legais, sendo, muitas vezes, um mero atestador de notas fiscais (VIEIRA *et al.* (2013, p.251).

Em seu parágrafo 1º, a normativa nº 02/2008 institui quem fiscaliza os contratos e apresenta as diferenças entre gestor e fiscal de contrato, atribuindo a cada figura da administração pública atribuições de responsabilidades específicas e ainda com base nessas atividades a necessidade de otimização, racionalização e gerenciamento dos contratos administrativos, há que se obedecer aos princípios constitucionais, a Lei 8.666/93 e a Lei 9.784/1999¹⁴.

Os contratos administrativos, de que tratam a Lei nº 8.666/1993, suas alterações e as demais prescrições legais, serão acompanhados e fiscalizados por servidores previamente designados pela autoridade competente, na forma prevista no art. 67 da Lei 8.666/93 e do art. 6º do Decreto nº 2.271/1997, bem como, de acordo com as orientações previstas nesta norma, os quais serão denominados fiscais de contratos e gestores de contratos.

Somando-se às orientações legais, a legislação atribui aos servidores que atuarem na fiscalização de contratos:

¹⁴ Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

§ 1º A designação do fiscal/gestor de contratos e de seu substituto eventual será formalizada por ato administrativo da autoridade competente.

§ 2º O substituto assumirá as responsabilidades do fiscal/gestor de contratos nos seus impedimentos eventuais, devendo ser informada a situação do contrato para que não sofra interrupção de continuidade.

§ 3º O fiscal/gestor de contratos deverá participar em todas as etapas do processo administrativo, desde a elaboração do Plano de Trabalho, Termo de Referência ou Projeto Básico, até o término da vigência do contrato, de forma a aumentar a eficiência e a eficácia nas contratações, conforme determina o art. 9º do Decreto nº.5.450/2005.

§ 4º Quando, por necessidade do serviço, o fiscal/gestor de contratos tiver que receber pessoa estranha à Administração, deverá fazê-lo acompanhado de um outro servidor ou de um militar, na forma do art.3º, inciso I, do Decreto nº 4.334/2002.

Ainda, além da parte burocrática na execução do processo de fiscalização, surgem problemas jurídicos, ocasionados pela subordinação direta e o vínculo empregatício. Para garantir a redução de riscos e buscar a efetividade do processo de terceirização, a gestão de contratos de serviços terceirizados surge como prática necessária à gestão (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005).

Contudo, compreende-se que para exercer tal papel e cumprir as atribuições dispostas em lei, os servidores públicos que atuam nessa área precisam de conhecimento técnico relacionado aos contratos que estão sendo prestados, além da necessidade de conhecer e entender a missão, os objetivos, os valores e o negócio da organização. Engajar-se e comprometer-se com os objetivos da Instituição, saber julgar e fazer escolhas com coerência e baseando-se nas legislações vigentes e decidir com equilíbrio e justiça, são elementos essenciais para essa função, pois é preciso criar sinergia entre todos para melhor gerenciamento dos contratos.

3.2 Gestão da Qualidade

Ao longo dos últimos anos, as Organizações Públicas têm sofrido pressão para apresentar um bom desempenho na prestação de serviços, bem como, demonstrar maior transparência e resultados, o que fez com que houvesse a necessidade de buscar melhorias na forma de atuar. Paladini e Carvalho (2012, p. 352) explicam que:

O desenvolvimento recente da Gestão da Qualidade deve-se, em primeiro lugar, à consistência dos seus conceitos. A solidez que caracteriza as definições básicas da área decorre tanto da estrutura teórica que serve de sustentação a elas, quanto da plena aceitação dos principais pressupostos que

tornaram a Gestão da Qualidade uma ação essencial na governança das Organizações produtivas de qualquer setor, de qualquer porte ou de qualquer natureza.

No Setor Público, assim como em outros setores, as mudanças do mercado, o aumento da competitividade e maiores exigências dos clientes demandam a busca por melhorias. A gestão da qualidade surgiu como um desafio, pois nem sempre é viável fazer mais e melhor, com menos recursos.

A gestão da qualidade nas Organizações se impõe pela necessidade da melhoria de processos, eficiência e eficácia na prestação de serviços, bem como pela própria natureza e diversidade destes serviços prestados e acima de tudo pela necessidade social de alguns setores públicos, neste caso, em especial, o Instituto Nacional de Câncer, objeto desta pesquisa. Em busca de ampliar o conceito sobre a Gestão da qualidade, alguns autores assim definem, no Quadro 1.

Quadro 1 Conceitos de qualidade

AUTOR	DEFINIÇÕES
Juran, (1992)	Qualidade é a adequação ao uso.
Crosby, (1990)	Qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente.
ISO (9000:2005)	A qualidade é definida como o grau sob o qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.
Broh, (1982)	Qualidade baseada no valor é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.
Mello <i>et al.</i> (2009)	Qualidade é fator de competitividade, alcançada através de metodologias e métodos gerenciais, como a gestão da qualidade total e o Sistema de Gestão da Qualidade da família de normas ISO 9000.

Fonte: Elaborado pelo autor

Compreende-se qualidade como sendo o atendimento às expectativas dos clientes, de preferência, de forma satisfatória. Hoje se tornou uma ferramenta essencial nas organizações competitivas, que visam construir uma reputação de confiabilidade. "Qualidade é muitas vezes empregada com o significado de "excelência" de um produto ou serviço, necessidades e expectativas" (OAKLAND, 1994, p. 14).

Na visão de Lima (2006), a gestão da qualidade deve ser um compromisso de avaliação contínua, um processo de mudança organizacional que deve ter como alicerce o envolvimento de toda liderança, educação e treinamento das pessoas que integram esse processo nas Instituições.

Outro ensinamento de Lima (2006) refere-se ao fato de que a Gestão da Qualidade consistia em avaliar se os produtos, bens e serviços cumpriam as exigências ou especificações, uma espécie de controle de qualidade tardio, uma vez que o produto já havia sido fabricado, havendo desta forma maior custos e perdas de produtividade. Uma das percepções que se tem atualmente sobre a gestão da qualidade é buscar reduzir falhas, erros e problemas pelo método da prevenção.

Tendo em vista tudo que envolve a gestão da qualidade, à medida que as Organizações implementam esse sistema, entende-se que se corretamente executado, ao invés do trabalho ser de responsabilidade de uma pequena minoria, este passa a ser de todos os envolvidos na Instituição, o que pode elevar a utilização de novos conhecimentos para a mudança de processos. Como descrito por Oliveira (2006), a Gestão da Qualidade possui determinadas características que devem ser verificadas, tais como; foco no cliente, foco na melhoria contínua da imagem da organização e o foco no envolvimento de todos no processo de melhoria.

Oliveira (2006, p.27), estabelece que “o melhor modo de melhorar a qualidade é monitorando, avaliando e melhorando o desempenho organizacional: de todos os departamentos, de todas as equipes de trabalho; de todas as pessoas”. Ao contrário de outros autores, Juran (1992) acredita que as dimensões da Gestão da Qualidade encontram-se baseadas em três pilares: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Garvin (2002, p.631) possui uma visão ampla sobre a gestão da qualidade, apresentando as dimensões da qualidade:

- 1.Desempenho - refere-se às características operacionais básicas do produto;
- 2.Características - trata-se das funções secundárias do produto que suplementam seu funcionamento básico;
- 3.Confiabilidade - Um produto é considerado confiável quando a probabilidade de apresentar defeito durante o seu ciclo de vida é baixo;
- 4.Conformidade - Este elemento está relacionado ao grau de acerto em que o produto está de acordo com os padrões especificados;
- 5.Durabilidade - Retrata a vida útil de um produto, ou seja, o uso proporcional de um produto;
- 6.Atendimento - Refere-se ao tratamento da venda e do pós-venda de um produto, demonstrando sua rapidez, cortesia, facilidade de reparo, substituição;
- 7.Estética - Refere-se ao julgamento pessoal e ao reflexo das preferências individuais;
- 8.Qualidade percebida - Baseada na opinião do cliente, com base em suas referências individuais, no que se refere à qualidade de um produto.

As dimensões descritas sobre qualidade podem variar de autor para autor, no entanto, o conceito que modernamente existe sobre o tema, Gestão da Qualidade, é de que há a necessidade de reorganização das Instituições em relação aos processos por estas executadas. A necessidade de investigar onde ocorrem os gargalos e falhas, para que assim, possam identificar suas causas e encontrar as medidas que forem adequadas à melhoria da Gestão de Processos, com foco na Gestão da Qualidade, para que esta seja eficiente na Organização.

Com base nos conceitos apresentados, é possível deduzir que a gestão da qualidade vai além deles, como por exemplo, a necessidade de definir seus requisitos, tais como os descritos no Quadro 2.

Quadro 2 Características para adoção da Gestão da Qualidade

Deming (1990)	Crosby (1990)	Juran (1992)
Criar constância de propósitos para melhorar produtos e serviços e tornar-se e manter-se competitivo.	Comportamento da gerência.	Provar a necessidade.
Adotar nova filosofia para materiais defeituosos, métodos inadequados, máquinas e mão de obra inadequada.	Equipe de melhoria da Qualidade.	Identificar Projetos.
Acabar com a prática de trabalhar baseado em preços.	Cálculo de Qualidade.	Projetos para melhorar produtividade.
Gerenciamento contínuo.	Avaliação do Custo da Qualidade.	Organizar para a melhoria.
Instituir métodos modernos de treinamento de trabalho.	Conscientização.	Organização para a Diagnose.
Instituir métodos modernos de supervisão dos colaboradores.	Ação corretiva.	Como vencer resistências a mudanças.
Dirigir sem receio; Derrubar barreiras entre departamentos.	Estabelecimento de um comitê especial para o PZD.	Motivação para Qualidade.
Eliminar metas, posters, slogans etc.	Dia "zero defeito".	Assegurar os ganhos.
Eliminar operações de trabalho por cota.	Estabelecimento de meta.	-
Eliminar empecilhos entre os colaboradores e seus direitos individuais.	Remoção de causa de erros.	-
Instituir um programa de educação e reciclagem global.	Treinamento de supervisores.	-
Criar uma estrutura na alta cúpula que atue em todos os tópicos acima elencados.	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A visão que os autores apresentados no quadro 2 possuem sobre o que se faz necessário para que a Gestão da Qualidade nas Organizações se efetive, não descarta que erros podem ocorrer se as empresas, quer sejam elas públicas ou privadas não atentarem para seu surgimento, à medida que o sistema de Gestão da Qualidade seja implementado em sua estrutura interna.

Tendo em vista as abordagens explicitadas, entende-se que a Organização que deseja implantar um sistema de qualidade, deve desenvolver, testar e implementar mudanças, num processo cíclico, contínuo e sucessivo de melhoria, podendo se basear nas Normas ABNT NBR ISO.

3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade

As Normas ABNT NBR ISO permitem que as Organizações abordem seus processos, enfatizando aspectos como desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de Gestão da Qualidade, com o intuito de satisfazer ao cliente.

Manter-se em permanente disputa no mercado e em busca constante pela melhoria dos serviços e produtos é o que exige o panorama mundial econômico. Cada organização que deseja permanecer neste mercado necessita certificar-se.

Para Godoy *et al.* (2009), a implantação de iniciativas, como o sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008, surgiu como meios para reduzir custos e melhorar a qualidade de produtos e serviços, numa busca pela excelência, que constitui um fator importante para a competitividade organizacional.

Essa busca pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é antiga. Para Carpinetti *et al.* (2010) o conceito de gestão da qualidade desenvolveu-se ao longo do século XX, passando por quatro principais etapas: inspeção dos produtos, controle dos processos, sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade.

Segundo a NBR ISO 9000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005), o SGQ representa uma parte de todo o sistema de gestão de uma organização e tem como enfoque atender aos requisitos, necessidades e expectativas das partes interessadas. Correia *et al.* (2006) enfatizam, há necessidade de considerar as expectativas dos clientes, empregados, da sociedade e dos acionistas.

As organizações que almejam um sistema de Gestão que possibilite um diferencial frente ao mercado competitivo pode contar com a ajuda de vários modelos de gestão. No

entanto, as Normas NBR ISO 9004 / NBR ISO 9001, são referência no assunto, sendo importante conhecer seus aspectos fundamentais citados no quadro 3.

Quadro 3 Aspectos da Norma ISO

REFERENCIAL	CONCEITOS
ISO, (2010).	A ISO é uma rede de institutos de normatização nacionais representando 161 países membros, com sede em Genebra, Suíça. É uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é produzir normas técnicas que agreguem valor para todos os tipos de negócios.
ISO, (2010).	A Série ISO 9000 trata da Gestão da Qualidade, cujo objetivo é fazer com que as organizações atendam aos requisitos de qualidade do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis, aumentando a satisfação do cliente, e alcançando a melhoria contínua do seu desempenho.
ABNT, (2009).	A norma ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade para aplicação interna, certificação ou fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.
	A norma ISO 9004 tem objetivos mais amplos do que a ISO 9001. Seu objetivo é a melhoria contínua do desempenho global da organização, a sua eficiência e sua eficácia. Ela não tem propósito de certificação ou finalidade contratual.

Fonte: elaborado pelo autor

A propósito dos conceitos e informações do quadro 3, para uma Organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e, que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas e saídas pode ser considerada um processo.

As normas ISO são revistas pela comissão técnica responsável. Na revisão recente, publicada em setembro de 2015, a comissão técnica da ISO 9001 decidiu que a norma vigente da gestão da qualidade (versão de 2008), necessitava de uma revisão, a fim de se manterem adequadas e eficazes à realidade prática das organizações. Tais alterações associadas a esta revisão englobam todas as Organizações já certificadas em todo o mundo, independentemente do seu tamanho ou setor.

Além disso, a ISO 9001:2015 está baseada em sete princípios de gestão da qualidade, conforme descrito abaixo:

- a) Foco no cliente;
- b) Liderança;
- c) Engajamento das pessoas;
- d) Abordagem de processo;
- e) Melhoria;
- f) Tomada de decisão baseada em evidências;
- g) Gestão de relacionamento (ISO, 2015b).

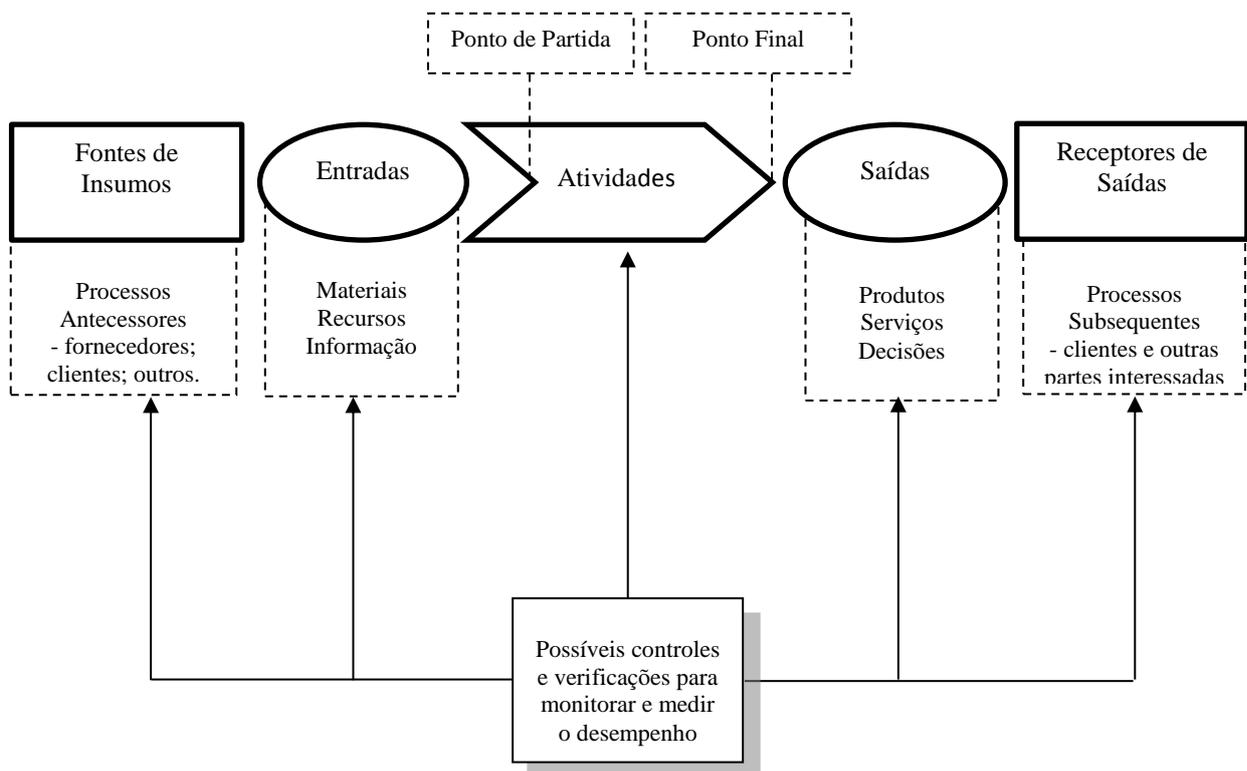
A ISO 9001 (2015b) busca adotar uma abordagem de processo direcionada para desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade com o intuito de aumentar a satisfação do cliente por meio do atendimento aos seus requisitos.

Esta norma retrata que entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema permite contribuir para a eficácia e eficiência da Organização na realização dos seus resultados pretendidos, além de permitir que a organização controle as inter-relações e as interdependências entre os processos, de modo que o desempenho da organização possa ser melhorado (ISO, 2015b). Neste sentido, a aplicação da abordagem de processo em um sistema de qualidade permite:

- a) compreender e ter coerência no cumprimento dos requisitos;
- b) a consideração de processos em termos de valor acrescentado;
- c) realizar um desempenho eficaz de processo;
- d) melhorar os processos com base na avaliação de seus dados e informações.

A Figura 2 fornece uma representação esquemática de um processo e mostra a interação dos seus elementos.

Figura 2 Representação esquemática da interação entre os elementos de um Processo



Fonte: ISO, 2015b, adaptado.

Na figura 2 é possível compreender, por meio da representação esquemática de qualquer processo, a interação dos seus elementos. Dentre estes elementos, os pontos de verificação de monitoramento e medição, que são necessários para o controle do processo, são específicos podem variar de acordo com os riscos relacionados a cada processo.

Mello *et. al.* (2009, p.190) argumentam que para que a melhoria ocorra é preciso que haja esforços como: “política da qualidade, objetivos da qualidade, análise das medições, ações corretivas, ações preventivas e a análise crítica pela Administração de sua efetividade”.

Em Marin (2012, p.2) encontra-se o seguinte esclarecimento:

Os critérios estabelecidos pela ISO são denominados “requisitos” e estão baseados em princípios gerenciais mais amplos, como “foco no cliente”, “liderança”, “abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestados, bem como as próprias atividades de gestão.

Marin (2012, p.3) defende ainda que:

Os processos devem ser planejados e constantemente monitorados, de forma a assegurar sua eficácia e adequação ao planejado. Eventuais desvios em relação aos procedimentos estabelecidos, aos objetivos traçados ou aos requisitos da norma ISO 9001 constituem “não-conformidades”, e devem ser tratados mediante a tomada de ações corretivas. Constitui-se, dessa forma, o chamado “ciclo PDCA”, metodologia de gestão que influenciou significativamente a constituição da norma.

A ISO (2015b) retrata que a adoção de um sistema de gestão da qualidade perpassa por uma decisão estratégica para a Organização que pode contribuir para melhorar o seu desempenho global e fornecer uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, como potenciais benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade por parte da Organização com base nesta Norma são:

- a) A capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam os requisitos e regulamentos aplicáveis à norma;
- b) Facilitar oportunidades para melhorar a satisfação do cliente;
- c) Abordar os riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos;
- d) A capacidade de demonstrar a conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificada (ISO, 2015b).

Adicionalmente, pode-se aplicar a metodologia “*Plan-Do-Check-Act*”(PDCA) a todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade total como um todo. Isso permite que uma Organização possa garantir que seus processos são devidamente controlados e que as oportunidades de melhorias são realizadas (ISO, 2015b).

O ciclo PDCA pode ser descrito brevemente como:

- a) *Plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da Organização;
- b) *Do* (fazer): implementar os processos;
- c) *Check* (Checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- d) *Act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo (ISO 2015b).

Os fatores de sucesso da Gestão da Qualidade, segundo citam Paladini e Carvalho (2012) contam com o auxílio de inúmeras ferramentas e estratégias que possibilitam o viés da utilização de uso, ou seja, facilita o emprego e o efetivo exercício prático dos conceitos. Paladini e Carvalho (2012, p.353) afirmam que:

As ferramentas costumam envolver procedimentos em forma de diagramas ou gráficos; procedimentos numéricos; esquemas para o desenvolvimento de atividades, para a realização de análises ou para tomadas de decisão; estudos analíticos; formulações precisas de conceitos ou diretrizes, roteiros simples de ação; regras de funcionamento ou de implementação; planos de atividades; mecanismos de operação etc.

Mello *et. al.* (2009, p.189) afirmam que “o ciclo PDCA é o veículo para continuidade da melhoria e um dos conceitos mais importantes do processo”. Essa ferramenta, o ciclo PDCA, deve servir como apoio às Organizações, na adoção da Gestão da Qualidade, uma vez que há, atualmente, uma preocupação com a padronização de procedimentos, rotinas de trabalho e o controle da execução das atividades.

Neste sentido, Paladini e Carvalho (2012) apontam, Quadro 4, a classificação de ferramentas de apoio ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Quadro 4 Classificação das ferramentas da Qualidade

CATEGORIA	FERRAMENTAS
1. Análise das relações entre causas e efeitos.	(1) Diagrama de causa-efeito; (2) Gráficos de Pareto; (3) Diagrama de dependência.
2. Expressões simplificadas do processo.	(1) Histogramas; (2) Fluxogramas; (3) Diagramas de dispersão.
3. Análise do desenvolvimento de ações do processo.	(1) Folhas de checagem; (2) Gráficos de controle; (3) Diagrama de programação da decisão.
4. Representações da operação do processo.	(1) Diagrama-matriz; (2) Diagrama seta; (3) Diagrama árvore.
AÇÕES NO PROCESSO	
5. Organização do processo produtivo.	(1) Células de produção; (2) Kanban; (3) Diagrama de similaridade.
6. Otimização do processo produtivo.	(1) Perda Zero; (2) Qualidade na origem.
7. Envolvimento dos recursos humanos no processo produtivo.	(1) Manutenção Produtiva Total (TPM); (2) Círculos da qualidade.

Fonte: Adaptado de Paladini e Carvalho (2012, p.359).

Vinni (2007, p.117) afirma que um sistema de Gestão da Qualidade, principalmente apoiado nas Normas ISO, pressupõe que “existem regras para todos os aspectos da vida organizacional, não apenas para a produção de bens ou provisão de serviços”.

Em síntese, para as Organizações em especial as Organizações Públicas, com base no Sistema de Gestão da Qualidade em conjunto com as Normas ISO será possível evoluir e ultrapassar alguns entraves que por vezes impedem a evolução destas Instituições.

3.2.2 Gespública

A partir do século XXI, quando se fala em modernização de gestão na Administração Pública, há que se falar do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, instituído pelo Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que vem a ser o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como, para o aumento da competitividade do País.

A Gespública surgiu da fusão de outros dois programas, sendo um instituído no início dos anos 90, com a abertura econômica do país, na qual o governo criou um instrumento de estímulo à busca, por parte de todos os agentes, de melhor patamar de qualidade à luz dos

modelos já consagrados em outros países, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP e posteriormente, o MEGP, o qual pode ser definido como sendo a busca da organização da gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial, subsidiando a promoção da melhoria da Gestão dos órgãos e entidades públicas (BRASIL, 2009, p.4).

A organização pública que objetiva otimizar seus processos e serviços, tendo como foco melhorias para a sociedade, deve instituir em sua missão e visão de futuro, a Gespública, pois esta é uma maneira de mobilizar pessoas e organizações para que atuem como agentes transformadores na prestação dos serviços públicos. Este programa foi concebido como uma política pública fundamentada nas características descritas a seguir:

- a) Respeito aos princípios administrativos da moralidade, impessoalidade, legalidade, publicidade e eficiência;
- b) Totalmente público;
- c) Contemporâneo;
- d) Busca pelo resultado para a sociedade
- e) Proporcionar impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum
- f) Aplicação a toda Administração Pública em todos os Poderes e esferas do governo (BRASIL, 2009, P.10).

Somando-se a isso, o advento do Decreto nº6.932/2009¹⁵ demonstra que a Administração Pública vem buscando nas relações entre si e com o cidadão, seguir diretrizes como a racionalização de métodos e procedimentos de controle, assim como, aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações. Nota-se que a racionalização e a gestão de processos são citadas no artigo 1º do referido Decreto:

- Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:
- I - presunção de boa-fé;
 - II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
 - III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
 - IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;
 - V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

¹⁵ Decreto nº6.932/2009 - Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.

- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão (BRASIL, 2009).

De acordo com Palvarini (2011), para que tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) quanto o próprio programa Gespública acompanhem a dinâmica da sociedade brasileira e estejam em conformidade com as necessidades dos cidadãos são fundamentais ações contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação e de garantia de sua sustentabilidade.

Para tal, as Organizações que implementam esse programa, visando melhorias nos processos de gestão, tem que estar prontas para o desafio, em especial pelas mudanças e transformações causadas pelo Gespública. Conforme o Portal da Gespública (2015), esta tem como principais iniciativas; criar valor público para o cidadão, garantir fidelidade e conquistar novos usuários, motivar pessoas, tornando-as comprometidas com o programa, garantir a expansão da Gespública, bem como, construir organizações de alto desempenho.

Segundo Palvarini (2011), o Gespública tem obtido êxito em seus objetivos, por utilizar-se de uma estratégia de sucesso alicerçada no trabalho voluntário de representantes de Instituições Públicas, desenvolvendo e divulgando conceitos e soluções para a gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da Federação e realizando avaliações do nível de gestão das instituições, seja por meio de auto-avaliações, seja nos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Convém ressaltar que esse processo de transformação ao qual o autor acima se refere, é de suma relevância, pois toda essa mobilização e articulação proposta para as organizações refletem em geração de conhecimento em gestão pública, o que é muito benéfico, uma vez que promove mudanças culturais no relacionamento do segmento público.

O Gespública tem como principais diretrizes (MPOG 2009, p.37):

1. Os produtos e serviços do Gespública são produzidos com recursos públicos e ações voluntárias de pessoas e organizações e oferecidos gratuitamente aos órgãos e entidades públicos brasileiros. Por esse motivo é proibido, sob qualquer pretexto, a venda de tais produtos e serviços e a utilização do nome do programa para fins comerciais;
2. Os usuários diretos do Gespública são os governos e os órgãos e entidades públicos que integram a administração pública brasileira;

3. Os resultados diretos do Gespública acontecem nos governos e nos órgãos e entidades públicos.
4. Os cidadãos e a sociedade são usuários diretos dos órgãos e entidades responsáveis por processos que se posicionam na ponta das cadeias que prestam serviços públicos;
5. As evidências do bom desempenho do Gespública se darão pela demonstração da melhoria contínua da qualidade do sistema de gestão e dos ganhos sociais de seus usuários;
6. Podem ser avaliados pelo Gespública os órgãos e entidades públicos que têm sistema de gestão pleno, ou seja, que sejam passíveis de avaliação em todos os critérios e itens de avaliação preconizados pelo Programa;
7. Os órgãos e entidades públicos que implementam um ou mais "produtos" do Gespública - auto-avaliação, desburocratização, cartas de serviço, pesquisa de satisfação de usuários e premiação - são considerados participantes do programa;
8. As organizações públicas ou privadas e as pessoas, servidores públicos ou não, que de alguma forma apoiam o Gespública em sua missão da disseminação e assistência aos órgãos e entidades públicos são considerados voluntários e, por esse motivo, integrantes da Rede nacional de Gestão Pública;
9. Todas as pessoas e organizações que atuam no Gespública, de forma permanente ou temporária, estão submetidas ao Código de Ética do Programa e;
10. A gestão e a execução das ações do Gespública são feitas de forma descentralizada, mediante delegação a organizações e pessoas voluntárias.

As diretrizes elencadas facilitam a adesão de qualquer pessoa física ou jurídica pelo uso de instrumentos de gestão, pela participação em fóruns sobre o assunto e pela avaliação da qualidade pelos próprios integrantes do Programa. Outros fatores propostos pelo Gespública foram à contratualização do desempenho, a lei orgânica da Administração, a adequação da força de trabalho das organizações, o desempenho e a implantação de indicadores de desempenho, além das ações dos programas de cooperação internacional para a execução da agenda federativa, o que fez com que muitas Instituições se comprometessem com a causa na Gestão Pública (PALVARINI, 2011, p. 2-3). Dentre os resultados positivos citados por Palvarini (2011, p.2), destacam-se:

- a) Pesquisa de satisfação para os clientes;
- b) Carta de serviços ao cidadão;
- c) Instrumento de auto-avaliação;
- d) Guias de simplificação administrativa e de gestão de processos;
- e) Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).

Ferreira (2012, p.33) argumenta que a adesão das organizações ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, possibilitou às Instituições Públicas rever os aspectos geradores em sua gestão, alinhar sua prestação de serviços às necessidades da sociedade, com

qualidade e transparência, verificar seus níveis de gestão, aprimorando as suas rotinas internas, além da adoção de ações de melhorias na gestão de suas organizações.

Os frutos gerados pelo programa podem vir a longo prazo com a implantação de uma gestão participativa, alicerçada em processos e informações, visão de futuro, valorização das pessoas, além de aprendizado organizacional, voltado para resultados e inovações. Para Palvarini (2011), um modelo de gestão para ser efetivo deve contemplar o rumo a ser seguido, bem como, as técnicas e as tecnologias disponíveis e as práticas de sucesso aplicadas pelos agentes que fazem parte da cadeia da gestão pública.

Por fim, há a necessidade de que as organizações incorporem rápida e permanentemente às suas práticas, os modernos conceitos da Gespública, com a finalidade de tornar real o objetivo do serviço público nas Instituições, ou seja, que ele realmente seja prestado com qualidade e seja voltado para o cidadão.

3.3 Gestão de processos

Antes de entender claramente os aspectos que envolvem a Gestão de Processos é necessário apresentar os aspectos da Reengenharia, a qual destacou-se por provocar impactos na Gestão de Processos nas Organizações. Em seguida, são contextualizados as temáticas e conceitos de processo, mapeamento e redesenho de processos. Por fim, apresenta-se brevemente, a Gestão do conhecimento.

3.3.1 Reegenharia

A administração pública deve buscar trabalhar de forma eficiente e eficaz com seus serviços projetados para atender às necessidades dos cidadãos e das empresas. Uma alternativa para alavancar a eficiência da administração pública é agilizar seus processos internos, otimizando a alocação de seus recursos (RINALDI, MONTANARI e BOTTANI, 2015).

Segundo Maranhão e Macieira (2004, p.186) “a Reegenharia existe desde longa data, como decorrência da mudança do princípio da tecnologia de suporte de um produto ou de um sistema”. Os mesmos autores sugerem também que para que as Organizações se desenvolvam em termos de Gestão, podem considerar dois principais instrumentos:

- a) Melhorias Contínuas: caracterizadas por pequenos e continuados incrementos de desempenho ao longo do tempo. Como ordem de grandeza, considerar incrementos inferiores a dez por cento ao ano.
- b) Reengenharia: caracterizada por drásticos incrementos de desempenho, mediante radical transformação dos processos, em curto espaço de tempo. Como ordem de grandeza, considerar incrementos superiores a cinquenta por cento ao ano. (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004, p.187).

A abordagem proposta por Hammer & Champy (1994), além de ser de cima para baixo, está baseada na identificação das razões para agir, fundamentadas na análise do ambiente de negócio e da visão que deve explicitar as metas a serem perseguidas. Dessa forma, a Reengenharia, na conceituação moderna, está baseada na reestruturação dramática e radical dos processos, como apoio da alta gerência, da aplicação ampla de tecnologia da informação e da preparação dos recursos humanos para a transformação.

Oliveira (2006, p.43) destaca a Reengenharia como:

Um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados, que tem como sustentação o desenvolvimento e a implementação de novos procedimentos que integrem funções e unidades organizacionais da empresa na busca contínua da excelência na prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes.

Com base na concepção de Oliveira (2006), ao se repensar os processos de uma organização que possui foco na administração de processos, se faz necessário compreender a amplitude deste termo, Reengenharia, e todos os componentes que envolvem sua implementação nas empresas. Oliveira (2006, p.65), orienta que as Organizações necessitam que haja uma reengenharia organizacional, quando ocorrem as situações em seu cotidiano descritas a seguir.

- a) incidência de fatores que prejudiquem os resultados do negócio;
- b) maior complexidade dos processos existentes, provocando situações de ineficiência, dificuldades para mudanças e perda de tempo;
- c) crescimento desproporcional das operações e atividades básicas necessárias como suporte para o processo de mudanças na empresa;
- d) significativa evolução dos sistemas informatizados de sustentação e apoio aos negócios da empresa; e
- e) maior dificuldade no desenvolvimento e operacionalização dos processos administrativos.

Oliveira, (2006, p.51) considera que para obter êxito no processo de desenvolvimento da Reengenharia nas organizações, é necessário que estas sigam os seguintes procedimentos de trabalho:

- a) elaboração do plano de trabalho com a relação dos sistemas e processos a serem considerados, dos membros das equipes de trabalho, bem como apresentação e debate da metodologia de desenvolvimento e implementação dos trabalhos;
- b) estabelecimento dos critérios e parâmetros de direcionamento estratégico da empresa, de acordo com o processo de planejamento estratégico anteriormente delineado;
- c) levantamentos, análises e estruturas preliminares pelos próprios profissionais envolvidos em cada processo considerado;
- d) apresentações e debates perante outros profissionais da empresa envolvidos no processo considerado, dentro da interação fornecedores versus clientes;
- e) ampliação das reuniões de apresentações e debates, buscando a obtenção de visão clara das atividades e interações de atividades, procedimentos e informações, bem como, as necessárias interações com outros sistemas e processos da empresa; e
- f) consolidação, validação e implementação das novas realidades dos sistemas e processos considerados.

Por meio deste procedimento, as organizações podem encontrar melhores soluções para os problemas de maior urgência, com a rapidez que a situação exige interação entre as unidades organizacionais, concretizando rapidez, objetividade e qualidade no atendimento ao público interno e externo à organização.

Hammer e Champy (1994) apontam a Reengenharia como uma maneira de repensar e efetivar uma reestruturação radical dos processos nas Organizações, por meio da busca de drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho. Gonçalves (1995, p.18) apresenta os objetivos da Reengenharia que são:

- a) aumentar na percepção do cliente o valor do produto, através da melhoria de suas características ou de serviços agregados a ele;
- b) aumentar a competitividade da organização, deslocando a concorrência através de formas e condições inovadoras de negócios;
- c) aumentar especificamente a qualidade do produto, resultando em aumento da satisfação do cliente;
- d) aumentar a produtividade, reduzindo os custos, permitindo a redução de preços ou o aumento de margem;
- e) aumentar a flexibilidade das operações, permitindo que absorvam mais facilmente as mudanças vindas do ambiente;
- f) simplificar as operações [...], permitindo a criação de "versões" de processo adequadas a diferentes circunstâncias.

Diante dos objetivos citados por Gonçalves (1995), a Reengenharia auxilia as Organizações a atuar em várias direções, tendo como principal eixo os efeitos decorrentes

disto e a abordagem dos processos. Segundo Gonçalves (1995, p.17) as direções apontadas são:

- a) Foco nas Competências Essenciais: o vetor estratégico indica que a organização deverá concentrar suas atenções naquilo que é sua vocação de negócios, obtendo, externamente, através de parcerias os serviços de apoio;
- b) Negócios a qualquer tempo, em qualquer lugar: o vetor de mercado, com apoio da tecnologia e da logística, elimina as barreiras de tempo e espaço para a realização de negócios;
- c) Redesenho dos processos de Negócios: o vetor de operações conduz à modificação profunda das atividades, estruturando-as por processos de negócio, com produtos claros e definidos;
- d) Capacidade por Aprendizado Contínuo: o vetor de recursos humanos aponta para pessoas com habilidades básicas amplas, reciclando continuamente seus conhecimentos específicos, de modo a poder responder às mudanças do ambiente, dos negócios e dos processos;
- e) Estrutura dinâmica articulada: o vetor de estrutura prevê a criação de estruturas flexíveis, formadas por grupos de trabalho dinâmicos e articulados entre si, capazes de responder rapidamente às mudanças;
- f) Reavaliação da Cultura Organizacional: o vetor de cultura investiga o impacto de todas essas mudanças sobre as pessoas e os grupos e propõe formas de fomentar a mudança cultural necessária.

A escolha correta da direção a ser seguida será o eixo norteador que guiará a empresa na busca pelo aperfeiçoamento e especificará quais técnicas ou métodos serão utilizados, os quais dependerão dos objetivos estratégicos que a empresa possui. Hammer & Champy (1994, p. 51-63) apontam dez mudanças que podem vir a ocorrer ao implementar na Organização, a reengenharia:

- a) As unidades de trabalho mudam, passando de departamentos funcionais para equipes de processo;
- b) Os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- c) Os papéis das pessoas, antes definidos e controlados pelos gerentes, passam a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes;
- d) A preparação dos empregados para o serviço muda, deixando de ser treinamento para ser educação;
- e) O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para o resultado;
- f) os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade;
- g) Os valores mudam de supervisores para instrutores de seus times;
- i) As estruturas organizacionais mudam - de hierárquicas para achatadas;
- j) Os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes.

Importa mencionar o fato de que para Maranhão e Macieira (2004, p.187):

A Reengenharia pressupõe, portanto, a desconsideração plena do que existia antes, abandonar os métodos e técnicas consagrados e “começar de novo” a organização, mediante a seguinte questão: Se eu tivesse recriando hoje esta empresa, dados o meu conhecimento e a tecnologia atual, qual seria o seu aspecto?

À propósito, é fundamental conhecer as principais abordagens sobre a Reengenharia, pois de acordo com Maranhão e Macieira (2004, p.188) “se uma Reengenharia não der certo, é pouco provável que a Organização sobreviva a uma segunda rodada [...]”. “A Reengenharia é uma poderosa arma de transformação, com alto risco embutido”.

Quando as empresas desconhecem as potencialidades e riscos da Reengenharia podem cair em armadilhas, pois a Reengenharia pressupõe a reestruturação de todo o conhecimento do processo anterior, recomeçando por um novo caminho, de modo a evitar que a atividade venha a ser finalizada com apenas um pequeno acréscimo de melhorias ou, alternativamente, contaminada por práticas anteriores, ultrapassadas e viciadas (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004).

Contudo, quando uma Organização adota a Reengenharia pode-se entender que ela está na busca por modificação em sua estrutura funcional tradicional e ao rever a organização como um todo, é possível alocar as diversas atividades desempenhadas nos processos e como estes se direcionam aos objetivos da Instituição, integrando-se aos clientes e mercado em geral. As Organizações devem repensar quando a Reengenharia é necessária, pois é um processo que exige recursos, cautela e atenção para sustentação de qualquer negócio ou empresa.

3.3.2 Processos

Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize com base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Os processos são a organização em movimento, são também uma estruturação para ação – para a geração e entrega de valor. (PAIM, *et al.*, 2009, p.103).

O conceito de processos tem sido tema frequente em textos e discussões sobre Administração de Empresas, ao longo dos tempos. Isto tem levado as Organizações modernas a buscarem continuamente ampliar suas capacidades adaptativas, através de processos

contínuos de mudança, de forma a enfrentar o acirramento da competitividade global. Segundo Oliveira *et al.* (2010), as empresas que adotam a metodologia de gestão orientada a processos têm como prática recorrente a vinculação e subordinação dos recursos da empresa ao apoio e à execução dos processos de negócios.

Os processos de negócios descrevem como as atividades são realizadas e como estão relacionadas entre si (SOLAIMANI e BOUWMAN, 2012). Ainda os autores afirmam que as Organizações possuem inúmeros processos de todos os tipos pertencentes a unidades distintas de trabalho, que representam uma vasta gama de atividades internas e externas.

Maranhão e Macieira (2004) apontam que as Organizações que implementam em sua estrutura a gestão de processos obtém um poderoso conjunto de ações para o seu fortalecimento estrutural, procedendo à busca permanente pela eficiência e pela eficácia no seu modelo de gestão, identificando e minimizando os riscos e maximizando as oportunidades de desenvolvimento. Uma vez fortalecida a gestão, a Organização terá mais vitalidade e capacidade de gerar ações para enfrentar as pressões, sejam elas de origem interna ou externa. É essencial que as Organizações mudem para acompanhar a evolução desse novo mercado que se apresenta, de forma a se manter competitiva e preparada para enfrentar as pressões internas e externas. “Um processo de negócio é uma sequência dependente do tempo de atividades” (GONG e JANSSEN, 2012, pp. 62).

Com base no Fórum Nacional de Gestão (2013) para as Organizações:

Melhorar processos é uma ação fundamental para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação. Assim, as instituições que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar uma metodologia de análise e aprimoramento contínuo dos seus processos, tendo como base as estratégias e capacidades da organização. A metodologia escolhida deve ser capaz de representar os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, atingíveis por meio de processos consistentes, de forma a demonstrar a agregação de valor no trabalho realizado para o cliente final e os participantes do processo.

Ao buscar esclarecer, especificar e detalhar a gestão de processos, este capítulo poderá contribuir para que as organizações tenham maior facilidade para internalizar e incorporar conceitos e práticas para uma gestão mais efetiva de seus processos. PAIM *et al.* (2009) definem que a gestão de processos surge como mecanismo para dar resposta à necessidade de adaptação ao ambiente externo, proporcionando não somente melhoria no projeto de processos, como também coordenando os fluxos diários das atividades, permitindo que a organização aprenda continuamente a gerir seus processos. “Os problemas que afligem as

organizações modernas não são problemas de tarefa, são problemas de processos”. (HAMMER, 1997, p.5).

Para Davenport (1994, p.7) um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, ou seja, uma estrutura para a ação. Adair e Murray (2006, p.27) definem processo como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos por seu receptor. Ao descrever o que seria processo, entende-se que uma pessoa pode executar uma tarefa e ao mesmo tempo estar inserida em diversos processos.

Desta forma, há o entendimento de que a Gestão de Processos, por meio da identificação, desenvolvimento e administração das suas principais atividades, implementam e viabilizam os objetivos estratégicos da Instituição.

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades rotineiras, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e à dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão. (FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO, 2013).

O desempenho das organizações modernas está ligado à sua capacidade adaptativa, concernente às constantes mudanças ocorridas no cenário de competitividade do mercado, sendo os processos de mudança inevitáveis para aquelas que pretendem continuar existindo e desempenhando suas atividades com a devida eficácia. Neste contexto, entende-se a atuação da gestão de processos identificando, monitorando, avaliando e revisando rotinas de trabalho, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da Organização. O Quadro 5 apresenta os principais conceitos sobre processo com base em parte da literatura consultada.

Quadro 5 Conceitos de processos

AUTOR	DEFINIÇÕES
Paim <i>et al.</i> (2009, p. 112).	"A gestão de processos é por ele entendida como centrada em melhorar, redesenhar, e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio".
Davenport, (1994, p.6).	"Ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados".
Hammer, Champy, (1994, p.21).	"Conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente".

Oliveira (2006, p.8).	"Processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa".
Moreira, (1994, p.56).	"Conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem naturalmente, na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado".
Gonçalves (2000).	"Processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos".
Davenport, (1994).	"O processo é um conjunto de atividades estruturadas no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e saídas claramente definidas. Ele representa uma estrutura para ação, com ênfase na maneira como o trabalho é realizado na empresa".
Harrington (1994).	"ressalta a agregação de valor, definindo processo como" qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo. "Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados".
Araújo (2011).	"o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades de organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados".
ISO (2015a).	"processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)".
FNQ (2008).	"conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas".
Antonucci <i>et al.</i> , 2013, p.67.	"um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas" e ainda "(...) são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica no contexto do gerenciamento de processos de negócios".

Fonte: Elaborado pelo autor

Todavia existam vários conceitos dos autores sobre o assunto, todo o debate em volta deste tema enriquece as discussões com os múltiplos pontos de vista. Dentro das atividades dos processos existe uma hierarquia de processos, demonstrado no quadro 6, em que Harrington (1993) aponta que é possível verificar item a item como o trabalho vem sendo executado.

Quadro 6 Hierarquia de processo

HIERARQUIA DE PROCESSOS	DEFINIÇÃO
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização é administrada.

Subprocesso	É a parte que, inter-relacionada de forma lógica com as atividades sequenciais de outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É constituída por um determinado número de tarefas, ocorrendo dentro de todos os processos ou subprocessos, sendo as ações necessárias para produzir um resultado particular. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas.
Tarefa	É a parte específica do trabalho, é o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Fonte: adaptado de Harrington (1993, p.33-35).

A partir do momento em que as pessoas que trabalham nas Organizações executam suas atividades por meio de processos, passam a contribuir para que as Organizações alcancem seus objetivos, no entanto, é preciso que todos conheçam e compreendam seus processos.

Da mesma forma, para que haja melhorias nos processos é essencial reconhecer a necessidade por meio de um diagnóstico para identificar processos críticos e problemas relacionados e posteriormente, realizar um plano de ação para agir no sentido de aprimorar o processo, por meio da implementação de alternativas propostas, de melhoria, acompanhamento, medição e avaliação, de maneira a gerar um ciclo de melhoria contínua do processo (GOMEZ e PIMIENTO, 2012).

O ponto chave para Adair e Murray (2006, p.30) é que processo:

Não se define por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das coisas ou tarefas executadas para gerar o resultado. Em outras palavras, todo processo consiste em uma série de etapas que, de alguma forma, transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a sequência de tarefas e funções.

O mapeamento auxilia no processo de compreensão das atividades executadas na Organização e como os processos se integram. Para compreender melhor a estrutura da Organização deve-se, primeiramente, qualificar os processos executados.

Maranhão e Macieira (2004, p.20) delimitam os processos “em macroprocessos (os processos mais abrangentes da Organização), processos (as subdivisões dos macroprocessos) e subprocessos (as subdivisões dos processos)”. Valle e Oliveira (2012, 22) qualificam os processos em três classes de processos: primários ou de negócios, de apoio e gerenciais.

Os processos primários são sem dúvida os mais importantes, pois afetam diretamente os clientes externos. Os de apoio ajudam ou facilitam a execução dos primários, e os gerenciais facilitam a execução destes,

alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional.

Os processos dividem-se em 3 categorias de acordo com PAIM *et al.*, (2009, p.104):

- 1) processos operacionais - processos que criam, produzem e fornecem bens e serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim;
- 2) Processos de decisão - processos cujo resultado são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los;
- 3) Processos administrativos - processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.

Do ponto de vista de Garvin (2002, p.630) existem outras seis categorias, sendo três processos organizacionais e três processos de gestão comum.

- 1) Processos de trabalho: sequências de atividades que transforma inputs em outputs;
- 2) Processos comportamentais: São considerados padrões de comportamento e maneiras de agir e interagir amplamente compartilhados;
- 3) Processos de mudança - São sequências de eventos ao longo do tempo, que alteram o caráter, a escala e a identidade da organização.

Os três processos de gestão mais comuns apresentam os seguintes propósitos (Garvin, 2002, p.630):

- 1) Processo de estabelecimento de diretrizes - Permite o estabelecimento da direção e das metas da organização;
- 2) Processo de negociação e vendas - Consiste na obtenção dos recursos e suporte necessários a realização das atividades;
- 3) Processo de monitoramento e controle - Trata-se de acompanhar o andamento das atividades e do desempenho da Organização.

Garvin (2002) sugere integrar todos os processos, uma vez que a Organização deve ter a visão geral do trabalho como um todo, e não somente por setores. Nas organizações deve haver uma interação entre processos de trabalho, comportamento e mudança para que haja êxito. Por meio da fala do autor, entende-se que para facilitar o entendimento das Organizações acerca dos processos e fazer um redesenho destes, a princípio as Instituições devem compreender o que é processo e como este ocorre internamente, ou seja, mapear os fluxos de trabalho e posteriormente, aprimorá-lo constantemente.

Conforme Schmidt (2005) o processo-macro nada mais é do que a ferramenta organizacional que trabalha em prol do atendimento completo das necessidades e satisfações

do cliente. Com base em De Sordi (2010) os macroprocessos possuem processos; os processos possuem subprocessos, os quais possuem atividades. Por fim, as atividades possuem tarefas e assim por diante. Por outro lado, Juran (1992) entende os macroprocessos como processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais.

Oliveira, (2006, p.155) classifica esta divisão da seguinte forma:

- a) Macroprocesso: Conjunto de subprocessos para alcançar um objetivo específico. Pode ser considerado como uma série de etapas, organizadas de forma lógica para que as entradas sejam acrescidas de valor e se tornem saídas para o cliente;
- b) Subprocesso: Conjunto de atividades similares e complementares que possuem um objetivo comum;
- c) Atividades: É o que ocorre dentro do processo ou do subprocesso. É uma sequência de passos determinados e interligados. Produzem um resultado específico em um tempo determinado;
- d) Tarefas: É o nível mais detalhado, a parte específica do trabalho. Pode ser um só elemento ou um conjunto de elementos.

Davenport (1994) afirma que um processo complexo necessita ser repartido em seus subprocessos e seu mapeamento deve orientar todos os participantes de sua constituição e interligação, fazendo-se necessário o mapeamento e redesenho dos processos existentes nas Organizações.

Nem sempre é tarefa fácil aliar a prática e teoria nessa área de conhecimento, à medida que a Organização estrutura e compreende seus processos e as vantagens que podem ser obtidas com sua gestão, o que somente será possível se estas internalizarem e incorporarem os conceitos e práticas que propiciarão uma gestão eficiente e efetiva dos seus processos. São exemplos das vantagens advindas com a gestão de processos para as organizações, de acordo com Paim *et al.* (2009, p. 25-26):

- a) Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio;
- b) Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo;
- c) padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- d) melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros;

- e) Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltadas ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos;
- f) redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro;
- g) redução no tempo de atravessamento de produtos;
- h) aumento da satisfação dos clientes;
- i) aumento da produtividade dos trabalhadores;
- j) redução de defeitos;
- l) outros.

Ainda, os mesmos autores afirmam que:

A gestão de processos também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Contudo, para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas o que permite por conseguinte, implantações no menor intervalo de tempo e custos possíveis.

Motta (1995, p.12-16) retrata que a Gestão de Processos traz os seguintes benefícios:

- a) habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes, permitindo à organização antecipar e controlar mudanças;
- b) provê meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas;
- c) auxilia a organização a gerenciar efetivamente seus inter-relacionamentos;
- d) provê uma visão sistêmica das atividades da organização;
- e) mantém o foco no processo;
- f) auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;
- g) desenvolve um sistema de avaliação completo para as áreas de negócios.

Maranhão e Macieira (2004, p.32) compreendem que as Organizações contemporâneas podem obter com a gestão de processos:

- a) Harmonização das interfaces entre as áreas e entre as atividades;
- b) Comunicação oportuna, assegurando a eficiência e a eficácia da informação;
- c) Provimento de autoridade (poder de decisão) para que age (*empowerment*).
- d) Agilidade de operação, capaz de assegurar tempos e ciclos dos processos cada vez menores;
- e) Eliminação de processos que não agregam valor;
- f) Pessoas realizando os processos de forma estruturada, padronizada e integrada.

O Fórum Nacional de Gestão (2013) descreve como contribuição da implementação permanente da Gestão de Processos:

- a) Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- b) Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- c) Otimizar a utilização dos recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- d) Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando à melhor operacionalização dos processos; e
- e) Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

Rizzetti *et al.* (2014) aduzem que a orientação para processos pode possibilitar a representação e compreensão em como a Organização funciona, demonstrando estrangulamentos, ambiguidades e redundâncias e proporcionando possíveis otimizações nos mesmos, de maneira que a organização possa funcionar melhor. Por outro lado, uma lacuna de valor negativo pode surgir na gestão de processos de negócios quando o estado de um processo de negócio interno não está adequado às expectativas dos clientes, o que significa o distanciamento entre os clientes, aos quais os serviços são destinados e os prestadores de serviços (PYON, WOO e PARK, 2010).

O Fórum Nacional de Gestão (2013, p.19) destaca que a Gestão de Processos deve executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de rotinas Organizacionais, as quais, compreendem as seguintes etapas:

- a) planejamento das atividades relativas à Gestão de Processos;
- b) Mapeamento dos processos;
- c) Análise e melhoria de processos;
- d) Implementação das melhorias;
- e) Controle e avaliação dos processos;
- f) Reavaliação das melhorias.

Outro fator importante dentro desta visão de processos refere-se à medição de desempenho, pois para Dantas *et. al.* (2010, p.5):

Representa um processo de autocrítica e de acompanhamento das atividades e das ações e decisões que são tomadas durante sua execução. Não se pode gerenciar o que não se pode ou sabe medir, daí exercer um papel importante nas organizações. A partir do monitoramento de processos, produtos e

serviços e da satisfação dos consumidores é que se pode buscar a melhoria contínua do sistema.

Ao tempo em que as Organizações implementam a Gestão de Processos, esta deve realizar uma análise crítica dos resultados em qualquer âmbito, com o intuito de checar a melhoria contínua do seu desempenho.

Valle e Oliveira (2012, p.116-117) argumentam que:

[...] os indicadores podem ser utilizados com boa ou má intenção, Evidentemente, seu uso de maneira equivocada trará sérios prejuízos para a organização. O processo decisório baseado em falsos indicadores tem consequências desastrosas, o que coloca em risco a estabilidade organizacional e a sua capacidade de competição [...]. “Só se gerencia aquilo que se mede.” Isso é uma verdade? A medição, somente, nada representa. O indicador é um dado que, juntamente com outros, por exemplo, referenciais comparativos, pode demonstrar ao decisor a possibilidade de se apresentar a melhor escolha. Medidas de itens corretas, que deem informações úteis, devem ser buscadas e aplicadas na organização. Medidas em excesso, sem objetivo, sem referenciais ou sem motivação, não significam bom gerenciamento.

Atualmente, as técnicas e práticas de gestão empresarial devem ser flexíveis e adaptáveis para se adequar às necessidades das Organizações modernas que estão modificando suas estruturas, baseando-se em processos. Nas visões de Maranhão e Macieira (2004, p.38-39):

O conhecimento dos processos de trabalho permite que a organização promova melhorias e mudanças em níveis mais significativos. Porém, nenhuma organização implementa uma abordagem por processos em curto período de tempo. Sua implementação exige mudanças não apenas cultural, mais também na estrutura de poder e de controle organizacionais, na necessidade de adquirir novos conhecimentos, nas relações de negociação e subordinação nas práticas administrativas.

Assim, ao repensar as Organizações em termos de estrutura, há que se analisar o negócio da empresa e definir o que esta almeja e aonde quer chegar, lembrando que cada organização possui características únicas e que nenhuma mudança ocorre a curto prazo, muito menos as melhorias necessárias.

No entanto, para que toda essa gestão de processos ocorra, há uma estrutura de tarefas a serem observadas para a execução dos processos no cotidiano das Organizações, conforme quadro 7:

Quadro 7 Tarefas para a Gestão de Processos

Projeto de processo	Execução e viabilização à curto prazo	Promoção do aprendizado
Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional	Implementar novos processos e mudanças	Registrar o desempenho dos processos ao longo do tempo
Estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças	Promover a reavaliação dos processos	Realizar o benchmarking com referenciais externos e internos
Assegurar patrocínio para a mudança	Acompanhar a execução dos processos	Registrar e controlar desvios de desempenho significativos
Entender, selecionar e priorizar processos, ferramentas de modelagem e técnicas de melhoria	Realizar mudanças ou ajustes de curto prazo	Avaliar trajetória de desempenho dos processos
Criar e priorizar soluções para os problemas atuais	-	Registrar o conhecimento criado sobre os processos
Definir práticas de gestão e execução dos processos	-	-
Entender e modelar processos na situação futura	-	-
Definir mudanças nos novos processos	-	-
Implantar novos processos	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de PAIM (2009, p. 45-46).

Com base no quadro 7 depreende-se que todas estas tarefas estão relacionadas ao gerenciamento de processos no cotidiano das Instituições, no que se refere ao acompanhamento do ambiente interno e externo, seleção, modelagem, melhoria, implantação e gestão de mudanças, sem esquecer o controle de desempenho dos processos, os ajustes e alterações a curto e médio prazo e a promoção do aprendizado, bem como, o registro dos problemas de desempenho, os impactos causados e a avaliação da trajetória deste desempenho ou impactos ocorridos.

Para melhor esclarecimento de sua estrutura, as Organizações contam com o auxílio do mapeamento e redesenho de processos para compreensão detalhada de suas atividades executadas.

3.3.3 Mapeamento e redesenho de processos

Nas opiniões de Maranhão e Macieira (2004, p. 53):

O mapeamento de processos da organização é o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down* (do topo da organização para a sua base), até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

Antonucci *et al.* (2013, p.72) definem "modelagem de processos de negócio como o conjunto de atividades envolvido na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos". O principal objetivo de qualquer modelagem é proporcionar mecanismos para a melhor compreensão dos processos, seu relacionamento com os demais processos, melhorar o desempenho e a competitividade organizacional (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004). Nesta visão, De Albuquerque (2012) afirma que "os modelos de processo de negócio são comumente compreendidos como representações de padrões de ação recorrentes, isto é, como descrições de modos de agir que se remetem ao longo do tempo em uma organização".

Além da descrição gráfica de tarefas, controle de fluxo, a modelagem de processos deve ampliar a transparência sobre análise das mudanças de processos sugeridas, por meio do engajamento de informações-chave como os benefícios tangíveis e intangíveis da mudança sugerida, o prazo estimado para a mudança, além do custo de investimento necessário para conduzir todo o processo de mudança, com o foco no valor de negócio direcionando todo o processo de tomada de decisão (BROCKE, RECKER e MENDLING, 2010).

Valle e Oliveira (2012, p.39) afirmam que "a modelagem serve para validar o projeto, testando suas reações sob diversas condições para certificar que seu funcionamento atenderá aos requisitos globais estabelecidos – qualidade, performance, custo, durabilidade, etc". A modelagem dos processos é a representação gráfica do sequenciamento de atividades representada de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico de um processo (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

Biazzo (2000, p.99-112) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos:

- a) Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- b) Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- c) Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de "*author-reader*" (onde o "*reader*" pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

O grande objetivo de qualquer modelagem é proporcionar mecanismos para melhorar os processos e permitir maior competitividade para a organização. O mapeamento dos processos permitirá identificar e corrigir processos que têm altos custos, aqueles são redundantes, complexos, com tempos de ciclo exorbitantes e que não possuem resultados ou saídas. (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004, p.66).

Harrington (1993) utiliza-se da argumentação que uma das técnicas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras. E para tal, Harrington (1993, p. 342) sugere que a melhoria dos processos baseia-se em:

- a) eliminação de erros;
- b) minimização de atrasos;
- c) maximização do uso de recursos;
- d) promoção do entendimento;
- e) sejam fáceis de usar;
- f) sejam amistosos para os clientes;
- g) sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- h) forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- i) reduzam o pessoal necessário.

Valle e Oliveira (2012) exemplificam outras metodologias para auxiliar o mapeamento dos processos, tais como: (IDEF0, UMI, IEDF, BPMN, etc), à medida que as empresas passam a compreender seus processos, torna-se possível reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias, pois permite visualizar os processos atuais. Contudo, para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas.

Hunt (1996) aborda o mapeamento de processo como uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação com objetivo de propiciar a melhoria dos processos existentes ou de implementar uma nova estrutura voltada para processos, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços. Do modo certo, o mapeamento é uma ferramenta que impulsiona mudanças, sendo necessária para a implantação de novos processos dentro das organizações.

Neste sentido, deve ser considerada para evitar falhas no redesenho dos processos de negócios a necessidade de integrar não somente a perspectiva técnica de redesenho de

processos como também a perspectiva humana e estratégica de gestão da mudança organizacional (SIKDAR e PAYYAZHI, 2014).

No dizer de Adair e Murray (1996, p.123) o mapa do processo é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas.

Para Valle e Oliveira (2012), a modelagem de processos visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre o funcionamento do processo analisado. De acordo com os autores, os principais objetivos que devem ser atingidos, visando à busca da melhoria contínua com a modelagem de processos são: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, conforme figura 3, a seguir.

Figura 3 Modelo de um Ciclo do processo de Mapeamento

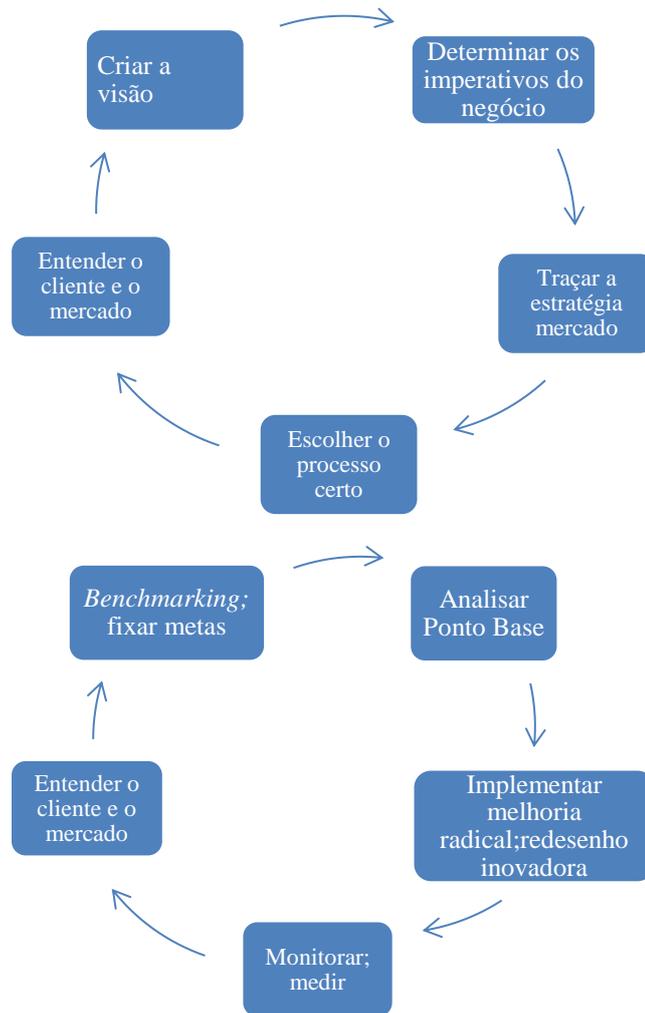


Fonte: Valle e Oliveira (2012, p.40).

Devido às exigências atuais nos mercados competitivos tornam-se necessárias mudanças em sua forma de gerir os negócios, uma vez que os métodos ditos como tradicionais, tornaram-se obsoletos e não mais adequados ou aceitos no modelo de gestão de processos que vem sendo apresentado pelas Organizações em geral. Evidencia-se a necessidade das empresas de enveredar por novos caminhos e reestruturar suas prioridades, ou seja, redesenhar ou modelar seus processos.

Ao passo que para Adair e Murray (1996) o modelo de redesenho de processo pressupõe a continuidade do esforço, figura 4, evidenciando que como o processo do modelo é contínuo, é viável e razoável entrar no círculo em qualquer ponto para o qual a empresa esteja preparada, não sendo preciso entrar na curva do ponto de avaliação de valores do mercado e do cliente, se isso não for conveniente para uma determinada empresa.

Figura 4 Modelo de redesenho de processo



Fonte: adaptado de Adair e Murray (1996, p.41).

Por meio do redesenho dos processos de negócios, os novos processos implementados refletem uma nova filosofia de eficácia transmitindo uma mudança fundamental em todas as funções de negócios envolvidos (RAMIREZ, MELVILLE e LAWLER, 2013).

Maranhão e Macieira (2004, p.56) afirmam que para que a execução operacional do mapeamento de processos ocorra, é necessário a coleta de dados para o levantamento da situação atual (*AS IS*), e deve contemplar, pelo menos, os seguintes pontos:

- a) nome do processo;
- b) Área organizacional ou centro de custo interessado;
- c) Objetivo do processo;
- d) Entradas (que devem ser saídas de processos anteriores);
- e) Saídas ou produtos (que devem ser entradas de processos posteriores);
- f) Controles;
- g) Mecanismos;

- h) Indicadores de desempenho;
- i) Fatores críticos de sucesso;
- j) Registros realizados durante a execução do processo.

Valle e Oliveira (2012) abordam que a metodologia de modelagem de processos inclui, ao todo, oito etapas: análise de requisitos, construção do modelo, análise de processos, simulação, reengenharia (redesenho), documentação, divulgação e *feedback* [...]. Ainda, estes autores enfatizam que se faz necessário também a escolha de uma metodologia de modelagem como forma de direcionar os esforços do trabalho de análise partindo do levantamento atual do processo (*AS IS*), passando pela construção do melhor cenário (*Should be*), até a proposição da implementação mais adequada (*TO BE*).

Em síntese, as Organizações devem ter uma visão comum em relação ao processo de modelagem, visando assegurar o seu crescimento e obter benefícios, mesmo que a longo prazo. Para Adair e Murray (1996, p.58), as Organizações experientes ao realizar o mapeamento e modelagem de seus processos, devem observar nestes, uma série de características, tais como:

- a) Fila de espera de clientes indica falta de pronto atendimento;
- b) Pessoal trabalhando constantemente contra o relógio para cumprir prazos, atividade frenética ou barulhenta, alto grau de intervenção da supervisão são geralmente sinais de mau funcionamento do processo.
- c) Fluxos de trabalho, longos e sinuosos, entrecruzamento de atividades de trabalho e outras indicações de processos caóticos em geral levam à descoberta de prolongados tempos “de espera” e retrabalho.

Com base nessas características, tornar-se-á mais fácil coletar dados para escolher entre os vários processos e possibilitar a tomada de decisões e solução de problemas de forma segura e correta.

Valle e Oliveira (2012, p.43) alertam para o fato de que:

A seleção dos processos a serem gradativamente modelados é decisiva na consolidação da cultura de gestão dos processos da empresa; ela evita o trabalho infundável da modelagem sem foco e poupa tempo e recursos, minimizando os riscos de fracassos e frustrações.

Somado ao mapeamento e modelagem existe o fluxo dos processos nas Organizações o qual interliga insumos, tarefas e os produtos do trabalho. Simcsik (2001, p.511) conceitua fluxograma como “um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas

completos, e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidencia os inúmeros fatores que interveem num processo qualquer”.

Ao passo que Cury (2005, p.340) elenca a utilização dos fluxogramas como vantajosos, citandos como principais benefícios:

- a) Permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- b) Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- c) Facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.;
- d) Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos;
- e) Rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Maranhão e Macieira (2004, p.164) explicam que:

Um fluxograma é uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados para mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou de atividades. A visualização gráfica é sempre um poderoso canal de informação, por ser de mais fácil compreensão do que os textos escritos que são mais subjetivos e exigem maior elaboração mental.

À medida que as Organizações usam o fluxograma, este permite identificar rotinas existentes em qualquer setor de trabalho, evitam distorções, incoerências em diversos aspectos do ambiente administrativo. Maranhão e Macieira (2004, p.164) apontam como vantagens do uso do fluxograma:

- a) Visão de conjunto e integrada do processo;
- b) Visualização de detalhes críticos do processo;
- c) Identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos;
- d) Identificação dos pontos de controle potenciais;
- e) Identificação das inconsistências e pontos frágeis.

Adair e Murray (1996, p.125) afirmam que para que se elabore um mapa detalhado de processos, devem-se observar algumas características peculiares:

- a) Documenta o fluxo de trabalho, não o que as pessoas fazem.
- b) Acompanha uma unidade de trabalho em seu trajeto pelo processo. A unidade pode ser um item, um lote, um determinado serviço ou algum outro incremento, mas é sempre a menor unidade passível de ser acompanhada separadamente.

- c) Documenta todas as etapas - movimentações, esperas, atrasos, operações - e não apenas as mais importantes.
- d) Identifica o que realmente acontece com uma típica unidade de trabalho, não o que deveria acontecer, de acordo com a documentação, ou o que o supervisor acredita que pode acontecer.
- e) É elaborado com os funcionários que efetivamente executam o trabalho durante o processo, não a partir de documentos de engenharia ou descrições feitas por supervisores.

Rummler e Brache (1992) abordam que uma Organização que vai além do aperfeiçoamento do processo, busca institucionalizar o gerenciamento do processo em sua cultura, não apenas introduzindo um conjunto de processos certificados. Desta forma, os autores citam que:

- a) Os donos de processo, as equipes de processo e os gerentes de linha praticam o aperfeiçoamento contínuo do processo em vez de resolver problemas esporádicos;
- b) Os gerentes usam seus mapas de relacionamentos e de processos como instrumentos para planejar e implementar a mudança, orientar novos empregados, avaliar alternativas estratégicas e aperfeiçoar o serviço a seus clientes internos e externos;
- c) As necessidades dos clientes internos e externos direcionam o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão;
- d) Os gerentes fazem rotineiramente perguntas e recebem respostas sobre a eficácia e a eficiência dos processos dentro de seus departamentos e sobre os processos interfuncionais para os quais seus departamentos contribuem;
- e) A equipe de trabalho interfuncional é estabelecida por meio da compreensão ampliada dos outros departamentos, fluxo das interfaces e da compatibilidade de objetivos;
- f) O desempenho ideal do processo é reforçado pelos Sistemas de desempenho humano em que as pessoas trabalham (RUMMLER E BRACHE 1992, p.162-163).

Quando o processo de modelagem é institucionalizado e possui a participação de todos os segmentos horizontais e verticais da Organização, o êxito obtido com a reestruturação do fluxo de processos possibilita a evolução da empresa.

Visando auxiliar no mapeamento e redesenho tem-se três ferramentas de uso indispensáveis a grande maioria das situações, nas concepções de Maranhão e Macieira (2004, p.144):

- a) Brainstorming (Tempestade Cerebral): à medida que facilita e estimula a troca de ideias pela equipe e a formulação de sugestões para o problema identificado (democratiza a solução);
- b) O diagrama de Causa e Efeito; para estabelecer as relações de causa e efeito;

- c) Pareto ou GUT: para prioriza as ações, à medida que os recursos são usualmente escassos enquanto que as demandas, por natureza, são ilimitadas.

Somada a estas ferramentas, a busca por modelos gerenciais e operacionais de referência no mercado, ou seja, melhores práticas, que abrangem técnicas e métodos de trabalho podem contribuir pelo entendimento dos bons resultados gerados nestes modelos (DE SORDI, 2014). Ainda, segundo o autor, o processo de *Benchmarking* busca adotar medidas de desenho relacionadas a estes modelos de melhores práticas, na busca por desempenho similar e proporcionando foco renovado em áreas que necessitam de aprimoramento. No cenário internacional, a utilização do *Benchmarking* e da melhoria dos processos para efetivação da contratação pública tem sido valorizada como meio de garantir a integridade, responsabilidade e transparências nos contratos públicos (RENDON, 2015).

Adair e Murray (1996, p.186) explicitam seus pressupostos afirmando que para que haja sucesso no mapeamento requer:

- a) Foco na maximização do valor para o cliente;
- b) Resultados articulados com os imperativos do negócio;
- c) Melhorias radicais;
- d) Trabalho de equipe como norma;
- e) Organização inovadora com espírito empreendedor;
- f) Liderança intermediária, além da liderança da cúpula.

De todo, as ferramentas utilizadas e a forma como o processo de mapeamento e modelagem é conduzido pelas Organizações podem determinar os resultados que serão produzidos, gerando desenvolvimento e inovação para as Instituições.

3.3.4 Gestão do conhecimento

Para uma melhor compreensão acerca da Gestão do Conhecimento, é necessário contextualizar o conceito de conhecimento como sendo:

[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. “Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (DAVENPORT e PRUSAK, p.6, 2003).

Neste contexto, Takeuchi e Nonaka (2008) em sua obra *Gestão do Conhecimento* apontam que o conhecimento se divide entre explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais. É caracterizado pelo conhecimento que pode ser transmitido formal e sistematicamente. Por outro lado, para os autores, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar. As intuições, os palpites, crenças, percepções, ideais, valores, dentre outros da dimensão cognitiva fazem parte deste tipo de conhecimento. Neste direcionamento, a gestão de processos de negócios implica considerar os conjuntos de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, considerado capital intelectual atrelado a cada processo (DE SORDI, 2014).

Ao longo dos anos, um tema relevante para as Instituições Públicas que procuram mudanças organizacionais passou a ser a Gestão do Conhecimento com a abordagem que envolve eficiência, a busca por melhores práticas, maior transparência dos processos institucionais e crescimento na área de tecnologia da informação e comunicação. De acordo com Terra (2001, p. 54): "o conhecimento existente dentro das organizações é seu ativo mais importante, quer seja individual ou coletivo, ainda que não contabilizado no sistema de informação econômico-financeiro tradicional [...]".

Gonzaga Junior (2009, p.69-70), afirma que “as organizações que valorizam o conhecimento como seu principal patrimônio buscam motivar as pessoas para que aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca de inovações, rumo à excelência”.

À medida que as organizações conseguem melhorar sua gestão através do capital intelectual, há a possibilidade de serem bem-sucedidas, pois, segundo Sveiby (2001), “quando o investimento é feito primeiramente no ser humano ao invés de máquinas há um melhor aproveitamento dos recursos”. A Gestão do Conhecimento é abrangente, não se aplica apenas à Instituição Pública, mas também às Instituições privadas e a forma como as organizações gerenciam esse conhecimento.

Davenport *et al.* (2004, p. 65) apresentam o conceito de Gestão do conhecimento como "processos, métodos e sistemas para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações entendimentos e experiências coletivas passadas, presentes e, às vezes, futuras, em benefício de uma empresa ou sociedade”.

Em outras palavras deduz-se que as informações não devem ficar restritas a um pequeno grupo, mas como bem alude Terra (2001, p.82) a Gestão do Conhecimento deve

garantir que todos tenham acesso ao conhecimento da Instituição, quando, onde e na forma de que necessitam, para que seja eficaz dentro das Organizações e auxilie em uma maior competitividade na produção, cooperação e comercialização de bens e serviços.

Atualmente, as Organizações enfrentam ambientes diversos e complexos que exigem dos seus gestores maior capacidade de resolução dos problemas e adaptação às situações que surgem, com a finalidade de atender às necessidades dos cidadãos. A Administração Pública deve utilizar a ferramenta da Gestão do Conhecimento como alicerce para garantir a produção na economia do conhecimento e acima de tudo atender às exigências da sociedade e transparência, quando o assunto é recurso financeiro.

Portanto, infere-se que os ambientes encontram-se incertos, complexos e dinâmicos, no entanto, existe a necessidade crescente nas organizações, de ferramentas mais modernas. Considerando o histórico do setor público ser burocrático, no que se refere à implementação de mudanças, diferente das instituições privadas que atuam pressionadas pela competitividade e a busca pela redução constante dos custos, evidenciando o lucro.

A Gestão do conhecimento, portanto, decorre do entendimento de que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas (BRITO, 2008, p.146).

De acordo com Batista (2012, p.39), a Gestão do Conhecimento surge como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da Organização e melhorar seu desempenho. Para Brito (2008, p.148) a Gestão do Conhecimento significa na prática:

Identificar e mapear os ativos de conhecimentos ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso.

Para dar suporte à Gestão do Conhecimento, alguns autores como Carvalho (2003) e Batista, Pacheco e Terra (2005) identificam como ferramentas essenciais: intranets, gerenciamento eletrônico de documentos, mapas de conhecimentos, portais corporativos, extranets, entre outros, os quais vão possibilitar a difusão do conhecimento e experiência entre os colaboradores e setores da organização.

Desta forma, entende-se que a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para ampliar a capacidade organizacional, melhorando assim os processos internos, podendo desenvolver competências fundamentais e inovar na forma de estabelecer metas ou critérios para elaboração do planejamento estratégico.

Batista (2012, p.19) explica que para que o modelo de Gestão do Conhecimento seja adequado às Organizações Públicas, deverá reunir características como:

- a) ser simples;
- b) ser prático;
- c) ter definição clara, objetiva e contextualizada de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública;
- d) contemplar as partes interessadas da Administração Pública, em especial o cidadão e a sociedade;
- e) ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;

Botelho (2008) acredita que o objetivo deve estar no impacto das práticas de gestão de conhecimento sobre o desempenho organizacional. Esse impacto será obtido com os resultados proporcionados à organização, no quesito Gestão do Conhecimento, à medida que a primeira consegue informações e conhecimentos de forma organizada, segura e com privacidade de dados, através de portal corporativo, obtendo maior integração entre as pessoas, diminuindo as distâncias e ampliando os relacionamentos e o compartilhamento de informações e conhecimentos por meio de práticas virtuais.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

4.1 O INCA na esfera de governo

O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA) é um órgão do Ministério da Saúde com mais de 75 anos, desde sua criação pela Lei 378, de 13 de janeiro de 1937, assinada pelo então presidente Getúlio Vargas, com foco no desenvolvimento e coordenação das ações estratégicas integradas para a prevenção e o controle do câncer no Brasil.

As ações descritas compreendem a assistência médico-hospitalar, prestada direta e gratuitamente aos pacientes com câncer, como parte dos serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde e a atuação em áreas estratégicas, como prevenção e detecção precoce, formação de profissionais especializados, desenvolvimento da pesquisa e geração de informação epidemiológica. Para isso, conta com 413 leitos ativos, 2.685 servidores públicos federais, que atendem aproximadamente 240.000 consultas, registrando em média 15.000 internações e quase 7.500 cirurgias a pacientes, conforme demonstrado no Quadro 8 os dados extraídos no período de 2012 a 2014 em seus relatórios de gestão do INCA.

Quadro 8 Caracterização do porte da Instituição

ATIVIDADES	2013	2014	2015
CONSULTAS MÉDICAS	274.110 / ano	260.065 / ano	236.520 / ano
INTERNAÇÕES	15.398 / ano	16.501 / ano	14.323 / ano
CIRURGIAS HOSPITALARES	8.988 / ano	8.266 / ano	7.463 / ano
Nº DE SERVIDORES ATIVOS	3.164	2.965	2.685

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Como o Decreto Presidencial nº 8.065, de 07 de agosto de 2013 esclarece, compõe-se como uma unidade integrante da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) e se constitui no Centro de Referência de Alta Complexidade em Oncologia do Ministério da Saúde (MS), em conformidade com a Portaria 741/SAS, de 19 de dezembro de 2005.

Com base no relatório de gestão de 2012, o INCA, no âmbito de sua ampla missão institucional, tem como meta a elaboração de ações nacionais integradas para prevenção e controle do câncer. Sua visão estratégica é exercer plenamente o papel governamental na prevenção e controle do câncer, assegurando a implantação das ações correspondentes em todo o Brasil, e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.

Além disso, com base no Decreto 8.065 de 07 de agosto de 2013 compete ao Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA): participar da formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer; planejar, organizar, executar, dirigir, controlar e supervisionar planos, programas, projetos e atividades, em âmbito nacional, relacionados à prevenção, ao diagnóstico e ao tratamento das neoplasias malignas e afecções correlatas; exercer atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, em todos os níveis, na área de cancerologia; coordenar, programar e realizar pesquisas clínicas, epidemiológicas e experimentais em cancerologia; e prestar serviços médico-assistenciais aos portadores de neoplasias malignas e afecções correlatas.

Com as transformações que vêm ocorrendo, tanto no nível mais geral das políticas públicas, quanto no de suas repercussões para o desempenho das ações institucionais, a partir de 2012, o INCA revisou seus objetivos estratégicos e respectivas linhas de ação. Desta forma, foram consolidados os seguintes objetivos institucionais e estratégias:

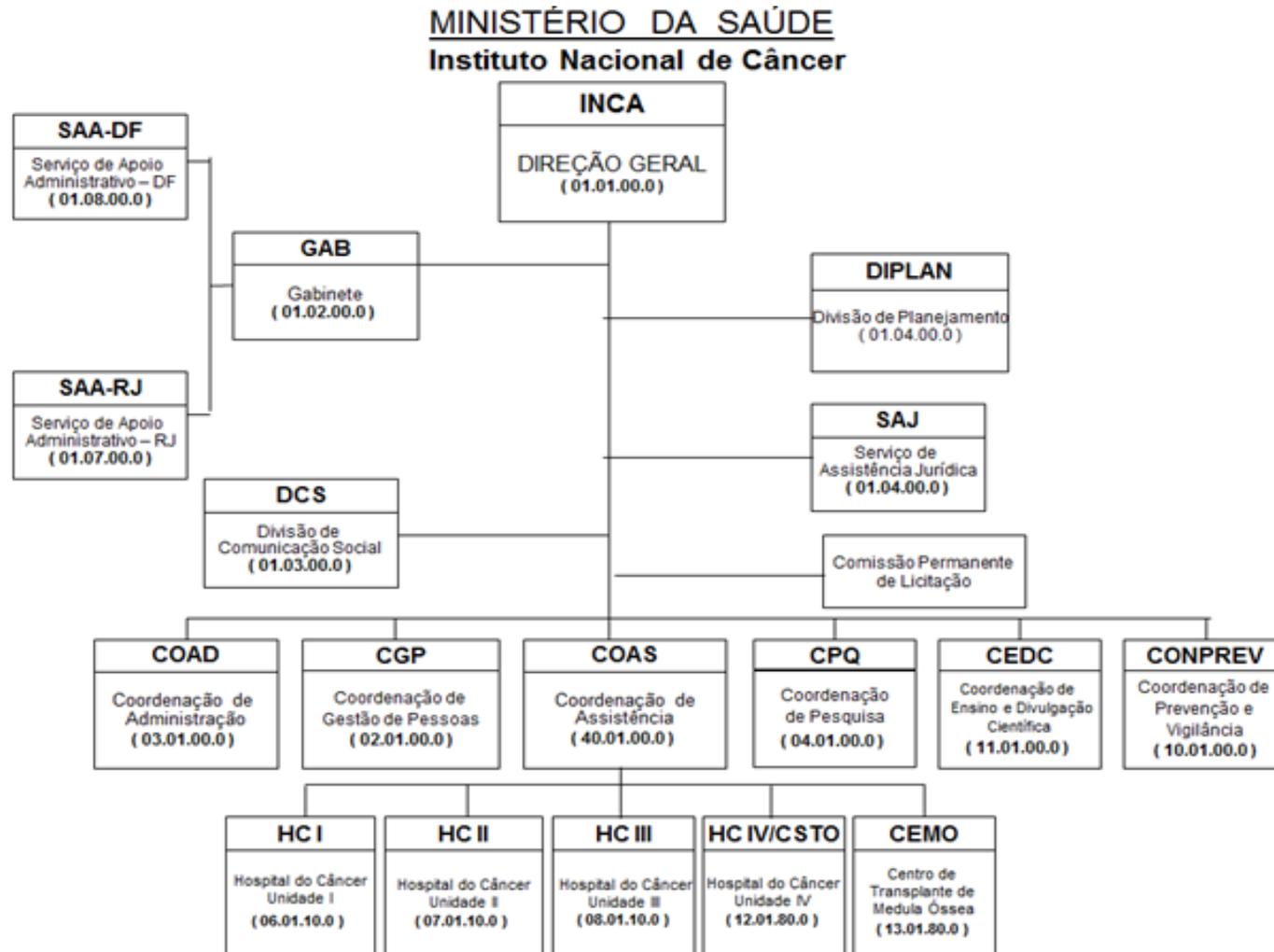
1. Promover a produção, disseminação e aplicação do conhecimento para o fortalecimento das ações de controle do câncer.
2. Contribuir para a estruturação das redes de atenção à saúde centrada nas ações para o controle do câncer.
3. Contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico, otimizando sua aplicação nas ações para o controle do câncer.
4. Aprimorar processos e instrumentos de gestão, visando a maior efetividade das ações para o controle do câncer.

Este último objetivo encontra-se engajado no foco desta pesquisa, como sendo a implementação de melhorias nos processos críticos de gestão de contratos de serviços voltados para as atividades de apoio, na perspectiva da otimização e eficiência na execução das atividades e aplicação de recursos públicos existentes.

4.2 Estrutura Organizacional do INCA

O INCA possui uma estrutura organizacional composta por Direção Geral, cinco Diretorias de Assistência e Hospitalares, Gabinete da Direção Geral, seis Coordenações, vinte e quatro Divisões e ainda vinte dois setores de serviço, conforme demonstrado no organograma retratado pela figura 5.

Figura 5 Organograma do INCA.



Fonte: Estrutura Regimental INCA/MS – Decreto Lei nº 8.065, de 07 de agosto de 2013.

Sua estrutura organizacional está dividida em Macroprocessos Finalísticos (aqueles nos quais a Instituição busca cumprir sua missão) e os Macroprocessos de Apoio. Os Macroprocessos Finalísticos são: assistência ao paciente, pesquisa, ensino, prevenção e vigilância. Os Macroprocessos de Apoio são: atividades relacionadas com a Administração Geral e os Recursos Humanos. O quadro 9 apresenta as atividades relacionadas aos Macroprocessos do INCA.

Quadro 9 Macroprocessos do INCA

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	ATIVIDADES
ASSISTÊNCIA	Prestar serviços de diagnóstico de câncer, tratamento, reabilitação e cuidados paliativos, com atendimento multiprofissional integrado.
PESQUISA	Implementar novo modelo técnico-científico, articulando todas as áreas da instituição, com o objetivo de agregar conhecimento. Estes processos estão estruturados em dez programas científicos, distribuídos em 26 linhas de pesquisa.
ENSINO	Formar e qualificar profissionais para o controle do câncer e a organização da Rede de Atenção Oncológica no país, nas áreas direcionadas aos processos finalísticos como: a rede de ensino técnico, médico, enfermagem, psicologia, serviço social, odontologia, farmácia hospitalar, física médica, fonoaudiologia, nutrição, patologia clínica e fisioterapia.
PREVENÇÃO	Implementar ações com vistas a garantir condições de saúde adequadas à população brasileira, tendo como objetivo a promoção de práticas alimentares e hábitos saudáveis que favoreçam o controle de câncer.
VIGILÂNCIA	Conhecer com detalhes, o atual quadro do câncer no Brasil, identificando novos casos e realizando estimativas de incidência do câncer, subsídios fundamentais para o planejamento das ações locais de prevenção e controle da doença de acordo com cada região.
ADMINISTRAÇÃO GERAL	Desenvolver ações estratégicas, diretrizes e procedimentos, relacionadas às atividades de Suprimentos, Infraestrutura, Execução Orçamentário-Financeira e Gestão dos Contratos (ex. compra de material, contratação de serviços).
RECURSOS HUMANOS	Promover as condições para valorização, desenvolvimento e bem-estar do trabalhador da Instituição.

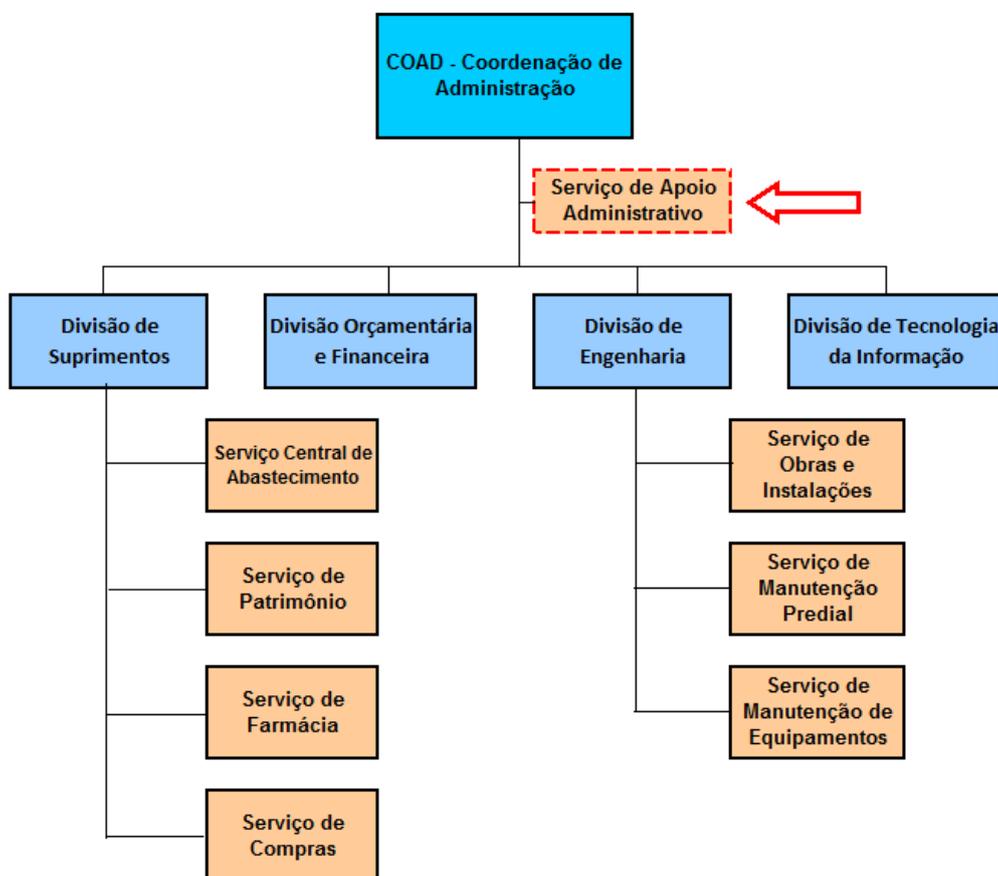
Fonte: Relatório de Gestão INCA (2012).

4.3 A Coordenação de Administração (COAD) – Unidade estudada

A Coordenação de Administração possui como objetivo assegurar o processo de desenvolvimento organizacional e suprimento das necessidades operacionais da Instituição. Além disso, detém competência para definir políticas e diretrizes básicas a serem adotadas no desenvolvimento das atividades de Suprimentos, Infraestrutura, Orçamentário-Financeiro, Apoio administrativo, dentre outras atividades. A COAD, em sua estrutura organizacional, tem um conjunto de Divisões e setores gerais de processos organizacionais, cada um deles voltados para atividades específicas.

A figura 6 mostra o Organograma da Coordenação de Administração (COAD), compreendendo todas as Divisões e Setores que dão suporte administrativo às atividades desenvolvidas na Instituição, com destaque para o setor de Serviço de Apoio Administrativo, objeto deste estudo.

Figura 6 Organograma da Coordenação de Administração (COAD)



Fonte: Adaptado do Decreto Lei nº 8.065, de 07 de agosto de 2013 - Estrutura Regimental INCA/MS.

4.4 O Setor de Serviço de Apoio Administrativo

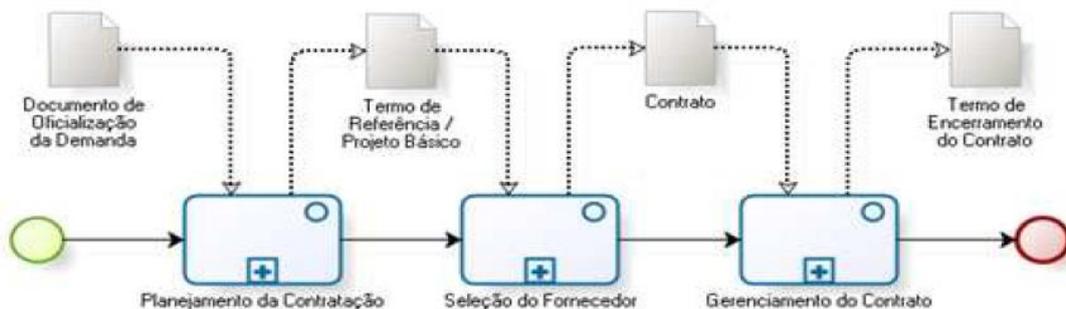
A missão institucional do Setor de Serviço de Apoio Administrativo é assegurar a supervisão, controle e orientação das atividades relativas à área administrativa do INCA, de acordo com as normas técnicas e as legislações vigentes, estabelecidas pelos órgãos públicos e em conformidade com as especificações técnicas inerentes, desenvolvendo trabalhos de apoio técnico-administrativo, rotinas, procedimentos, sistemas e administração geral, avaliando a qualidade dos atendimentos e serviços prestados por terceiros à Unidade.

O Setor tem como visão alcançar maior eficiência no funcionamento das atividades de forma contribuir com os objetivos e metas estabelecidas pela Instituição. Para viabilizar o cumprimento de sua missão e visão, o setor desenvolve suas atividades em torno das legislações vigentes através dos macroprocessos identificados durante a pesquisa a seguir.

- 1) Gestão e fiscalização de contratos de serviços;
- 2) Gestão de protocolo e expedição de documentos;
- 3) Gestão da concessão de diárias e passagens;
- 4) Gestão predial.

A partir dos macroprocessos identificados, foram selecionados como objeto desta pesquisa os processos críticos relacionados ao macroprocesso de Gestão e fiscalização de contratos de serviços que retratam: a) processo de planejamento de contratação; b) processo de seleção do fornecedor; c) processo de gerenciamento do contrato de serviço.

Figura 7 Processos de Gestão e Fiscalização de contratos de serviços



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Ministério do Planejamento e Gestão (2010).

O processo de planejamento de Contratação retrata a caracterização do serviço que se quer contratar, o levantamento das necessidades da Instituição, analisa as legislações e normas

vigentes e específicas sobre o objeto a contratar e por fim, elabora o Plano de Trabalho que irá compor o Termo de Referência com as informações de todo o escopo do serviço demandado.

A seleção de fornecedor retrata todo o processo de contratação de serviço, que tem como objetivo final autorizar o funcionamento de novas empresas para prestação dos contratos de serviços, tendo como desafios principais alinhar todas as etapas para melhoria na qualidade da prestação dos serviços continuados, proporcionando maior eficiência na execução das atividades e na utilização dos recursos públicos.

O processo de gerenciamento dos contratos de serviços deve orientar os procedimentos operacionais das empresas contratadas e atividades dos fiscais administrativos e técnicos de contratos, em consonância com as características e atribuições definidas em edital de contratação, bem como o desafio de assegurar a efetividade na prestação dos serviços em conformidade com a lei, tanto por ações preventivas, educativas, quanto punitivas.

O setor em questão, o Serviço de Apoio Administrativo, é a área responsável pelo início do processo de contratação e posterior gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados, os quais representam as atividades acessórias de apoio às atividades fins da Instituição, com os gastos dos seus contratos de serviços girando em torno de 26% do orçamento de custeio do INCA, ou seja, um gasto anual de aproximadamente R\$ 68.000.000,00 (sessenta e oito milhões de reais) e 1.350 postos de trabalho terceirizados.

Apesar de toda sua representatividade, este setor não possui suas atividades e processos padronizados, possuindo grande parte do seu conhecimento de maneira tácita.

A seguir são apresentados todos os objetos de serviços acessórios que são prestados no INCA e estão sob responsabilidade do setor de Serviço de Apoio Administrativo.

1. Serviço terceirizado de Apoio técnico operacional.
2. Serviços de limpeza técnica hospitalar e asseio condominial.
3. Serviços de Vigilância armada e desarmada.
4. Serviço de Recepção.
5. Serviço de transporte e remoção de pacientes - quadro clínico estável.
6. Serviço de transporte e remoção de pacientes - quadro clínico crítico (UTI).
7. Serviços de transporte de funcionários, cargas e materiais.
8. Serviços de transporte de mudança local e retirada de entulho.
9. Serviços de lavagem técnica de roupa hospitalar.

10. Serviços de operação e controle de rouparia hospitalar.
11. Serviços postais – Sedex.
12. Serviços postais – Internacional.
13. Serviços de Impresso Especial.
14. Serviços de coleta, transporte e entrega de correspondência - Malote.
15. Serviços postais e telemáticos convencionais, adicionais e internacionais.
16. Serviços de reprodução xerográfica, suprimentos e operadores.
17. Serviços de locação de equipamentos digitais para impressão e cópias.
18. Serviços de Imprensa Nacional - Publicação no Diário Oficial da União.
19. Serviços de distribuição da publicidade legal impressa e eletrônica (publicidade dos atos administrativos).
20. Serviços de monitoramento e controle de acesso nas unidades do INCA.
21. Locação de imóvel não residencial - Sede Administrativa.
22. Locação de imóvel - Hospedagem de Residentes.
23. Serviço de operação de controle de vetores e pragas urbanas.
24. Serviços de implantação, higienização, locação de espaço e gerenciamento de prontuários de arquivo médico.
25. Serviços de implantação, higienização, locação de espaço e gerenciamento de documentos administrativos.
26. Serviços de agenciamento de viagens nacionais e internacionais.
27. Serviços de seguros viagens nacionais e internacionais.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados descrevendo o tipo de pesquisa, o campo de atuação, o método escolhido, os instrumentos aplicados para a coleta, tratamento e análise dos dados obtidos, além das limitações que implicam na metodologia. Cumpre identificar a relevância do assunto diante da organização e do meio científico, uma vez que a possibilidade de novas descobertas e a obtenção de êxito na implementação de novos métodos de processos é algo que deve ser compartilhado.

5.1 Tipo de Pesquisa

O trabalho é considerado um estudo de caso, pois está alinhado à observação feita por Yin (2001), na qual o autor afirma que como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, dentre as quais se incluem os estudos organizacionais, gerenciais e pesquisa em administração pública. Além disso, o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010). Ainda segundo o autor, o estudo se enquadra como sendo uma pesquisa do tipo exploratória. Isso porque, “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, P.27).

Considerando a abordagem do problema apresentado, a pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que enfatiza o processo dos acontecimentos, ou seja, a sequência dos fatos ao longo do tempo, conforme caracteriza Bryman (1989): "através desta questão, o pesquisador tentará expressar o mais precisamente possível o que ele busca conhecer, elucidar, compreender melhor”.

Sob essa ótica, esse tipo de pesquisa visa não somente aos resultados ou a estrutura da instituição, mas de que maneira foi possível atingir os resultados, que meios/caminhos percorridos levaram àqueles objetivos. Utilizando-se da taxonomia de Vergara (2012), esta pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins como intervencionista, à medida em que pretende interferir de alguma forma na realidade do objeto de pesquisa.

5.2 Campo de Pesquisa

A pesquisa é realizada no Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), em especial, o campo de atuação da pesquisa é o setor de Serviço de Apoio Administrativo pertencente à Coordenação de Administração – COAD, a qual representa o núcleo administrativo do INCA.

O setor de Serviço de Apoio Administrativo possui atualmente em sua estrutura funcional, 05 servidores públicos da carreira de Ciência e Tecnologia e ainda 06 terceirizados como suporte administrativo. Esta unidade administrativa foi escolhida como campo de pesquisa, por se tratar de uma unidade crítica para a Coordenação de Administração.

5.3 Método de Pesquisa

À medida que foram sendo estudadas as exigências metodológicas, optou-se por algo que envolvesse teoria e prática. Nesse sentido, entende-se que a pesquisa-ação é o método adequado, uma vez que consiste essencialmente em integrar a resolução de problemas técnicos, de suma importância científica, envolvendo grupos de pesquisadores dispostos a solucionar tais problemas, visando o aumento do conhecimento para a Instituição e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela unidade estudada.

De acordo com Thiollent (2011, p. 20) a pesquisa-ação é:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quando se fala em cooperação ou participação, há que destacar as falas de autores como Barbier (2007), Dick (2006) e Reason e Brandbury (2001), os quais em seus textos discorrem sobre a importância que se deva dar à coletividade, pois estes devem ter um retorno referente à sua participação na pesquisa-ação, orientando-os quanto à melhor solução a ser adotada nos problemas detectados.

Os autores citados abordam sobre o duplo objetivo contido na pesquisa e ação, com o intuito de ampliar o conhecimento científico e promover melhorias na Organização ou comunidade, onde a pesquisa está sendo realizada possibilitando que a pesquisa-ação seja democrática e participativa.

A pesquisa-ação de acordo Tripp (2005) baseia-se na representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação, o qual busca agir no campo da prática e investigar a respeito dela por meio do planejamento, da implementação, da descrição e por fim da avaliação de uma mudança para melhorar a prática e a investigação. Em uma definição mais estrita, Tripp (2005, p.447) define a pesquisa-ação como “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”.

A teoria na pesquisa-ação para Dubost (1987) é desde seu início, planejada para produzir ensinamentos passíveis de generalização, para guiar ações ulteriores ou evidenciar princípios ou leis. Em comum todos os autores enfatizam a relação que se estabelece entre o processo de pesquisa e a construção do conhecimento, com o intuito de implementar ações voltadas para a transformação, ou seja, para a busca de melhorias, situação esta em que este projeto se encaixa. Como bem enfoca Thiollent (2011, p. 22-23):

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

Os participantes na pesquisa-ação possuem um papel mais ativo, vivenciando uma situação real, em que os pesquisadores intervêm e interagem conscientemente. As situações vivenciadas podem ser modificadas pelo grupo, mediante as decisões de ações que julgarem pertinentes serem executadas, sem deixar de lado o fator observação e avaliação dessas ações, considerando os percalços enfrentados ao longo do percurso. Ao finalizar o processo, há um ganho de informação a ser resgatado como elemento de conhecimento.

De acordo com Thiollent (2011, p. 30):

A compreensão da situação, a seleção dos problemas, a busca de soluções internas, a aprendizagem dos participantes, todas as características

qualitativas da pesquisa-ação não fogem ao espírito científico. O qualitativo e o diálogo não são anticientíficos. Reduzir a ciência a um procedimento de processamento de dados quantificados corresponde a um ponto de vista criticado e ultrapassado, até mesmo em alguns setores das ciências da natureza.

Do ponto de vista científico e que melhor atende a proposta deste projeto, destaca-se algumas das questões fundamentais da pesquisa-ação, presentes neste estudo como a necessidade de adequar o referencial teórico-metodológico aos contextos de atuação dos profissionais da área; estabelecer um relacionamento adequado com interessados e usuários membros das organizações e ainda manter o equilíbrio entre a dimensão crítica ou conscientizadora da pesquisa e seu caráter instrumental como a fixação de objetivos realistas, aplicação de métodos e obtenção de resultados realistas (THIOLLENT, 2009, p. 31).

Como principais características, a pesquisa-ação é abordada em áreas de tecnologia e organização na qual retrata sua utilização como procedimento em cinco fases:

1. Diagnóstico para identificar um problema na organização;
2. Planejamento da ação, considerando as ações alternativas para resolver o problema;
3. Execução das ações, com seleção de um roteiro de ação;
4. Avaliação das consequências da ação;
5. Aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, com retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problema.

5.4 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

Como sujeitos da pesquisa foram selecionados os membros de servidores públicos atuantes no setor de Serviço de Apoio Administrativo e ainda as chefias dos setores, nos quais os processos críticos selecionados se relacionam. Estes sujeitos correspondem aos quantitativos distribuídos das seguintes formas: 5 (cinco) membros do setor de Serviço de Apoio Administrativo, que compõem o grupo focal da pesquisa (ROESCH, 1999); e ainda 8 (oito) sujeitos chave de outros setores, sendo 1 em cada setor (Serviço de Contratos, Coordenação de Administração, Divisão de Suprimentos, Comissão Permanente de Licitação, Divisão Orçamentária e Financeira, Serviço de Compras e chefias de Administração de Unidades Hospitalares).

A seleção dos sujeitos da pesquisa engloba critérios como: atividades que o servidor público desenvolve referente ao tema em estudo e principalmente, a experiência nas

atividades vinculadas aos processos selecionados. Os sujeitos da pesquisa são relacionados no quadro 10 a seguir, totalizando o quantitativo de 13 (treze) sujeitos participantes da pesquisa.

Quadro 10 Sujeitos da pesquisa

QUANTITATIVO	CARGO
1	Analista em C&T - Coordenador da pesquisa
4	Chefia e Assistentes em C&T do setor de Serviço de Apoio Administrativo
1	Chefe do setor de Compras
1	Chefe da Divisão de Suprimentos
1	Chefe do setor de Contratos
1	Vice-Coordenador de Administração Geral
1	Chefe da Comissão Permanente de Licitação
1	Chefe da Divisão Orçamentária e Financeira
2	Chefes de Administração das Unidades Hospitalares

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 Concepção e Organização das Fases da Pesquisa-ação

O marco referencial que vai nortear a concepção e organização das fases desta pesquisa é o contexto organizacional em que os participantes estão inseridos, isto é, os elementos conceituais, teóricos e hipotéticos elaborados de acordo com a realidade apresentada por eles, onde será possível evidenciar aspectos problemáticos, condições adversas e experiências. Desta forma, a pesquisa foi concebida em fases e cada fase detalhada, analisada, corrigida e reavaliada para que se possa avançar para a fase seguinte.

Nessa perspectiva, se fez necessário durante este projeto definir a ação que seria tomada quando reunido o grupo, definido os participantes e estabelecidos os objetivos e firmados os compromissos, bem como, os obstáculos a serem ultrapassados nesse primeiro momento.

No entanto, o envolvimento de tais fatores é necessário, pois para Thiollent (2009, p.26) como a pesquisa envolve as pessoas na resolução de seu próprio problema, é possível alcançar maior profundidade e realismo, ultrapassando o que o autor denomina como "nível opinativo ou representativo, no qual se reproduzem apenas imagens individuais e estereotipadas".

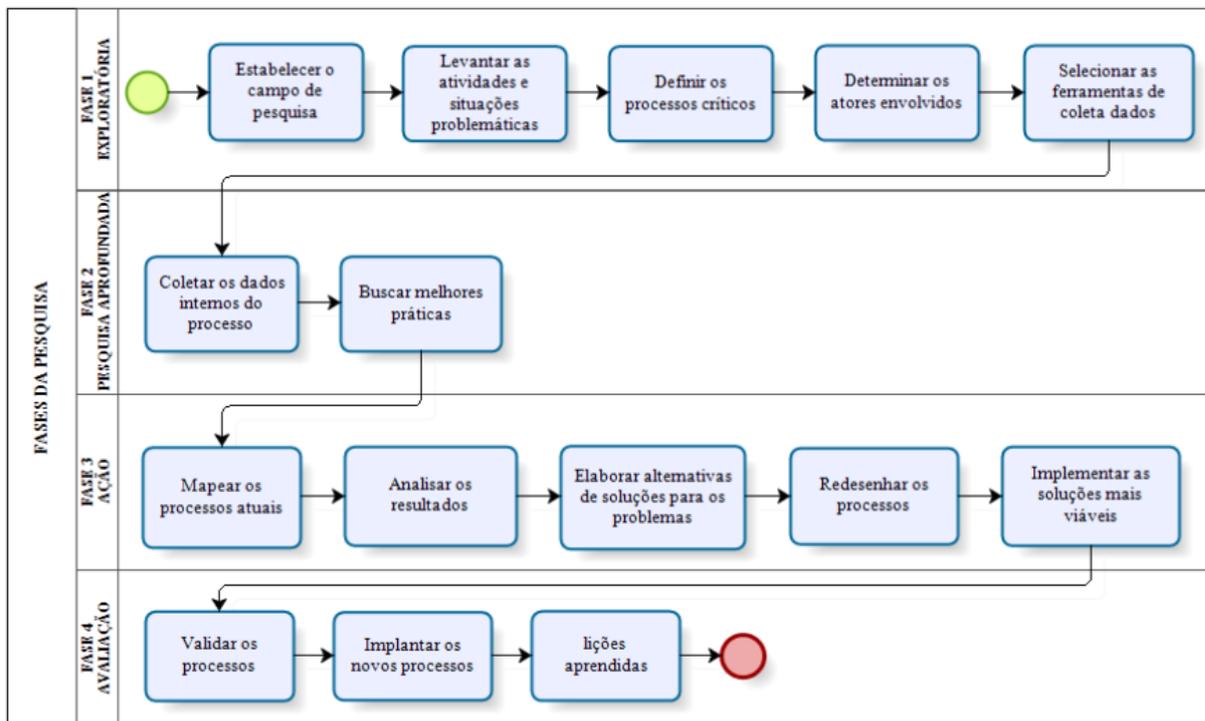
Entende-se que a metodologia escolhida permite realizar uma pesquisa mais abrangente. Por meio da pesquisa-ação e em conjunto com o grupo de participantes do INCA deposita-se a esperança de responder às questões da pesquisa e vivenciadas no cotidiano, traçando diretrizes ou mesmo desenvolvendo ações coletivas de mudança ou enfrentamento dos problemas.

A adoção da pesquisa-ação em fases proporciona o desenvolvimento com maior adequação às situações em que os integrantes poderão encontrar soluções exequíveis, especialmente com base no que propõe Thiollent (2009, p.45). Apesar da pesquisa-ação possuir uma estrutura flexível, é possível identificar quatro fases que compõe a pesquisa:

- i) A fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investida começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível;
- ii) A fase de pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam;
- iii) A fase de ação que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas;
- iv) A fase de avaliação tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo (THIOLLENT, 2009, p.45).

Para realização da pesquisa, com base nos procedimentos do método da pesquisa-ação e por meio das fases descritas por Thiollent (2009), foi elaborado um plano composto de quatro fases: (i) Fase exploratória (ii) Fase principal (iii) Fase da ação (iv) Fase da avaliação. O fluxograma das fases do processo e o detalhamento das atividades previstas em cada fase são apresentados a seguir na figura 8.

Figura 8 Fluxo das Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em que propõe Thiollent (2011).

5.5.1 Fase exploratória

A princípio determina-se o campo de investigação, em seguida, os participantes da pesquisa, para que houvesse um contato direto com os atores do projeto, um primeiro olhar acerca dos diversos documentos que serviriam de consulta e o reconhecimento visual do local onde as reuniões seriam realizadas.

O ponto inicial é a apresentação do objetivo de estudo em conjunto com os participantes da pesquisa, definindo os objetivos, as condições atuais do setor pesquisado, mobilizando os membros da equipe no engajamento da pesquisa e formação do grupo, bem como, elaborar um cronograma de reuniões para o andamento da pesquisa.

Nessa fase de diagnóstico inicial, por meio da participação da equipe são levantadas as atividades realizadas pelo setor, bem como identificadas as situações problemas e definidos os processos críticos que serão selecionados como objeto deste estudo. A todos os membros do grupo focal são dadas oportunidades de sugestões e críticas, com o intuito de trazer o participante para a pesquisa, fazendo com que o mesmo se conscientize com o projeto, somado ao apoio da chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo e da Coordenação de Administração.

Cumprir informar que nessa fase é organizado de forma sistemática um referencial teórico, por meio de literaturas, conceitos e legislações relevantes ao tema da pesquisa e ainda um roteiro para levantamento das atividades dos processos e definição das ferramentas para a coleta de dados. Definidas estas etapas, será possível avançar para as fases subsequentes.

5.5.2 Fase da pesquisa aprofundada

Ao final da fase exploratória, o grupo planeja pela definição dos processos críticos, o que é relevante para intervir com ações transformadoras no campo de pesquisa. Nesta fase, é realizada a coleta de dados, por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

Coughlan e Coughlan (2002), afirmam que pesquisa-ação pode incluir todo tipo de método de coleta de dados, sendo assim a pesquisa-ação não impede o uso de abordagens de métodos da pesquisa tradicional, o que facilita a abordagem sobre vários aspectos, desde bem planejadas as abordagens, para obter êxito na coleta de dados e posterior análise dos resultados.

Primeiramente, na pesquisa bibliográfica, para fundamentação e consistência do trabalho são utilizados materiais publicados como livros, artigos, revistas, teses, legislações, dentre outros. Na pesquisa documental, são coletados os dados internos (documentos, processos, contratos, formulários, etc.) disponíveis no setor pesquisado confrontando-os com as teorias presentes nas principais referências bibliográficas e nas legislações sobre o assunto.

Todavia, apenas os levantamentos bibliográficos e documentais não forneceriam dados suficientes que pudessem identificar com clareza a realidade pesquisada, bem como balizar a construção e proposição de melhorias nos processos críticos selecionados. Neste sentido, optou-se em incluir na coleta de dados, a pesquisa de campo, na qual as principais técnicas utilizadas são as entrevistas coletivas e individuais semiestruturadas, aplicadas em profundidade.

A técnica da entrevista é a mais utilizada para levantamento das informações e descrição dos processos de uma organização (VALLE, OLIVEIRA E BRACONI, 2012). Para uso desta técnica, é realizada a formação de um grupo focal, formado pelos membros do setor de Serviço de Apoio Administrativo, com intuito de conceber, orientar e gerenciar, o processo de pesquisa-ação, conforme retrata Thiollent (2009).

O direcionamento das atividades realizadas nas reuniões do grupo focal é efetivado e mediados pela liderança formal da Chefia do setor de Serviço Administrativo e pela liderança informal do pesquisador. Ainda, para complementar o atendimento da coleta de dados referentes às atividades relacionadas aos processos são realizadas entrevistas individuais com servidores chave de setores (chefias ou servidores qualificados), que possuem participação direta nos processos críticos, com a utilização de um formulário de descrição dos processos, apêndice F, conforme quadro a seguir.

Segunda Vergara (2012), as entrevistas serão gravadas e posteriormente, transcritas para facilitar o processo de coleta e análise dos dados. De posse dos dados analisados, pretendem-se identificar as atividades e procedimentos que são realizados, os principais gargalos e desafios na elaboração das melhorias pretendidas.

No que diz respeito à técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo, por se tratar de uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2012). Bardin (1977) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

A dinâmica para a definição das sugestões e proposição de melhoria a serem viabilizadas será realizada em reunião, com todos os envolvidos no grupo focal. Como ferramentas para o aprimoramento dos processos ou para o suporte da identificação e da solução de problemas, podem ser utilizadas as seguintes técnicas:

- i) estabelecimento de relações de causa e efeito – diagrama de Ishikawa;
- ii) elaboração de planos de ação – identificação dos 5W2H para auxiliar no planejamento das ações;
- iii) *Brainstorming* - (Tempestade Cerebral): à medida que facilita e estimula a troca de ideias pela equipe e a formulação de sugestões para o problema identificado (democratiza a solução);
- v) *Benchmarking*: com visitas a outras Instituições Públicas Federais de referência.
- vi) Pareto ou Matriz GUT: prioriza as ações, à medida que os recursos são, usualmente, escassos enquanto que as demandas, por natureza, são ilimitadas.

A diversidade das técnicas disponíveis implica que elas sejam selecionadas e priorizadas de acordo com as características e informações de cada processo analisado, direcionando o foco na obtenção dos benefícios e resultados desejados.

Por fim, para modelar (desenhar) os processos podem-se utilizar diversas ferramentas de modelagem como instrumento específico que auxilie no desenho e detalhamento nos

processos de negócio, no caso do INCA, a ferramenta escolhida foi o *BizAgi Process Modeler*, que adota a Técnica BPMN de mapeamento de processo, e pode ser baixada gratuitamente pelo site da internet.

5.5.3 Fase da Ação

Acredita-se que nesta fase, o grupo focal, com subsídio dos dados coletados, tenha identificado as falhas detectadas nos processos e as principais ações a serem tomadas, o que permite estabelecer uma ordem de prioridades. Compreende-se nesse período, definir objetivos tangíveis e apresentar propostas que possam ser implementadas no setor.

Para otimização desta fase, leva-se em consideração, principalmente, informações e necessidades identificadas pelo grupo focal. Nesse caso, prioriza-se às ações que apresentaram maior viabilidade de solução, confeccionando para tal, um projeto de intervenção. O estabelecimento da ordem de prioridade é feito usando a matriz GUT, uma vez que este é um instrumento propício para tal levantamento.

Nesta fase da ação, com base nos dados gerados na fase anterior, estes são analisados e também utilizados para o aprimoramento dos fluxos dos processos e divulgados os resultados alcançados. A proposta do redesenho dos novos fluxos de processos são apresentados à Coordenação de Administração para validação, na qual são evidenciadas as melhorias implementadas em seus processos com a ideia principal de divulgar para as áreas integradas ao setor de Serviço de Apoio Administrativo, pois o objetivo perpassa também por socializar experiências e os aprendizados ocorridos.

5.5.4 Fase da Avaliação

Por fim, esta última fase consiste na validação e implantação das ações e resgate do conhecimento adquirido durante o processo. Assim, esta fase constitui três etapas:

i) A validação dos novos fluxos dos processos selecionados, por meio de reunião de apresentação junto à Coordenação de Administração;

ii) a partir dessas validações é colocada em prática a implantação das atividades referentes aos novos processos;

iii) por fim, são apreciadas as ações efetivadas, com o objetivo de avaliar a troca do conhecimento, ou seja, as lições aprendidas com esta pesquisa, uma vez que os dados

analisados e a avaliação do projeto como um todo servem também, como ação educativa dentro do INCA.

Sendo assim, acredita-se que utilizando essas fases, por meio do método da pesquisa-ação, permite-se um novo caminho para obter informações e mudanças práticas e mesmo se necessário, proporcionar outras intervenções, para que seja possível corrigir falhas nos caminhos que levem à geração do conhecimento, acerca da solução de problemas na organização a ser estudada.

5.6 Limites do método de pesquisa

Vale ressaltar o fato de o estudo ser limitado a um dos setores vinculados à Coordenação de Administração do INCA, com características próprias na execução de suas atividades e processos.

A abrangência da pesquisa restringe-se em produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações por meio do levantamento das atividades e procedimentos relacionados aos processos críticos selecionados pelo grupo focal, no processo de intervenção, devido à limitação de tempo. Apesar das limitações apresentadas, considera-se o método escolhido apropriado ao alcance do objetivo final proposto pela pesquisa.

5.7 O manual de gestão e fiscalização de contratos de serviços

O manual proposto tem como objetivo orientar e subsidiar os Gestores e Fiscais de contratos de serviços, para que exerçam nos procedimentos administrativos, com elementos de consistência, de forma parametrizada e de maneira transparente, a gestão, controle e fiscalização dos contratos de serviços, no âmbito do setor de Serviço de Apoio Administrativo do INCA, tendo em vista o disposto na Lei 8.666/93, Decreto nº 2.271/97, Instrução Normativa nº 02/2008 e Instrução Normativa nº 06/2013.

O presente manual deve funcionar como um instrumento efetivo de consulta aos procedimentos internos, proporcionando maior clareza e balizamento para as rotinas no atendimento exclusivo das atividades relacionadas aos contratos de serviços ligados ao setor de Serviço de Apoio Administrativo, vinculado à Coordenação de Administração do INCA.

No entanto, este documento manterá atualizações até o término desta pesquisa, devendo ser realizadas atualizações frequentes, cuja periodicidade de revisão variará conforme a ocorrência de avanços na legislação e nos processos gerenciais aplicados ao setor.

A validação deste manual será realizada pela Chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo, em conjunto com a Coordenação de Administração. Após a aprovação, será disponibilizada na intranet do INCA.

6. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os dados e resultados da aplicação prática dos conceitos e teorias descritos no presente trabalho. Conforme retratado na metodologia, a pesquisa conta com as quatro fases sugeridas por Thiollent (2009) e apresentadas a seguir.

6.1 Fase exploratória

Na 1ª fase da pesquisa, chamada de fase exploratória, foi identificado o campo de pesquisa propício para aplicação do método da pesquisa-ação. A escolha do setor foi em função da relevância das atividades executadas pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo, conforme ratificado pela Instrução Normativa 02/2008, a qual alerta para o fato de que os serviços contínuos, se interrompidos, podem comprometer a continuidade das atividades da Administração e cuja necessidade deve ser justificada com base nas prioridades e urgências que a área de saúde imprime.

Além disso, foi de suma importância para a escolha do campo de pesquisa, o envolvimento do pesquisador e da chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo com os processos selecionados, alinhado ao interesse da Coordenação de Administração, bem como, do comprometimento do grupo focal envolvido na proposta de pesquisa. A composição deste grupo é descrita mais a frente.

Uma vez definido o campo de pesquisa, partiu-se para a primeira reunião com os membros do setor de Serviço de Apoio Administrativo, pela importância de mobilizar a participação da equipe, conscientizando-os sobre as necessidades de mudanças no setor e qual seria a intenção de realizar a pesquisa, demonstrando seus objetivos, metodologia e etapas.

Desta forma, a primeira reunião com a equipe iniciou com a apresentação e discussão sobre os conceitos e a importância da gestão de processos. Posteriormente, foi o momento de cumprir três importantes etapas: i) apresentar os objetivos, metodologia e etapas da pesquisa; ii) definir o grupo focal de trabalho solicitando apoio e comprometimento dos participantes; iii) elaborar o cronograma de reuniões.

Após o término da apresentação, foi aberta oportunidade para críticas e sugestões a respeito dos assuntos abordados. Um fator motivacional sugerido por um dos membros do grupo focal seria a necessidade de adequação e distribuição das atividades do setor de Serviço

de Apoio Administrativo, no decorrer da pesquisa, com base não somente nos interesses coletivos do Setor como também nos interesses e qualificações individuais de cada membro.

Tal ponto foi debatido e aceito pelos membros do grupo, que em conjunto concordaram com os critérios elaborados para o engajamento de todos com a pesquisa, ratificados pela liderança formal da chefia do Setor de Apoio Administrativo e ainda pela liderança informal do pesquisador. Desta forma, ficou acordado que os objetivos da pesquisa estariam alinhados com os seguintes pontos:

i) Um dos objetivos estratégicos da Instituição, que visa aprimorar processos e instrumentos de gestão, contribuindo para maior efetividade de ações para o controle do câncer;

ii) A necessidade de adequação dos procedimentos e atividades relacionados aos processos críticos selecionados para o atendimento às legislações vigentes, como forma de resguardar os atos praticados pelos servidores públicos;

iii) As ações, ideias, sugestões e mudanças seriam praticadas em conjunto com toda a equipe, sendo respeitadas as opiniões e individualidades de todos;

iv) A proposição e implementação dos objetivos da pesquisa serviriam para atendimento aos objetivos coletivos do setor, como também o atendimento dos objetivos individuais dos participantes, que passariam a adequar suas atividades com base nas suas qualificações e interesses individuais.

Com base nessa discussão, foi acordada a realização de reuniões quinzenais/mensais e quando necessário. As datas seriam adequadas às agendas dos membros do grupo, com intuito de todos participarem. Definidos o cronograma das reuniões, o engajamento e apoio dos membros da equipe do setor, instituído como grupo focal de trabalho, foi estabelecido o planejamento das ações necessárias à evolução da pesquisa na tentativa de levantar as atividades executadas por este Setor, identificar os processos críticos, diagnosticar os problemas, definir as ações e etapas a serem desenvolvidas.

Na segunda reunião para elaboração do planejamento das ações, ficou acordado o foco de trabalho nos processos críticos selecionados pelo grupo focal. Isso porque, observou-se que em virtude do tempo disponível e o objetivo intervencionista para a realização do método da pesquisa, não haveria a possibilidade de aplicação em todos os processos do setor de Serviço Apoio Administrativos do INCA, limitando-se à análise dos processos selecionados.

Assim, buscou-se obter como resultados o diagnóstico da situação atual dos processos críticos selecionados, desenhar seus diagramas de processos de negócio (DPN), identificar os

problemas, priorizar a resolução e desenvolver um plano de ação com a implementação de novos diagramas de processos de negócios (DPN).

6.1.1 Cronograma de intervenção – reuniões grupo focal

Um cronograma foi elaborado, no início da fase prática da pesquisa, com a finalidade de estruturar e acompanhar a execução das ações durante o período previsto. Este grupo focal realizou reuniões no período de março a outubro de 2015, as quais serão apresentadas no decorrer das fases, conforme cronograma de reuniões efetivado a seguir, quadro 11.

Quadro 11 Cronograma de reuniões do grupo focal

DATA	ESCOPO	MEMBROS
04/03/2015	Apresentação dos objetivos da pesquisa, definição do grupo focal e cronograma da pesquisa.	grupo focal.
12/03/2015	Levantamento das atividades do setor, definição dos processos críticos e planejamento das ações.	grupo focal.
19/03/2015	Discussão dos dados coletados na pesquisa documental e legislações vigentes.	grupo focal.
14 e 15/04/2015	Participação no <i>Workshop</i> numa Instituição Federal de Saúde.	grupo focal.
22/04/2015	Discussão dos dados coletados na pesquisa de campo, definição da Matriz GUT e elaboração do plano de ações para implementação das propostas de melhorias.	grupo focal.
04 e 05/05/2015	Coleta de dados - <i>Bechmarking</i> com Instituição Federal de Saúde.	Chefia do setor e pesquisador.
08/05/2015	Apresentação e discussão dos dados coletados na Instituição Federal de Saúde - <i>Benchmarking</i> e discussão do levantamento das atividades realizadas nos processos de notificação de empresa prestadora de serviço e pagamento dos contratos de serviços.	grupo focal.
13/05/2015	Discussão da proposta de elaboração de portaria interna de pagamento (definição dos papéis e funções dos servidores envolvidos) nos redesenhos dos diagramas de processos de negócios (DPN) de pagamento dos contratos de serviços e notificação de empresa prestadora de serviço.	grupo focal.
18/05/2015	Discussão da proposta de portaria interna de pagamento com setores envolvidos no processo.	grupo focal e servidores atuantes nas unidades.
18/05/2015	Validação do novo diagrama de processo de negócio (DPN) de pagamento dos contratos de serviços e proposta de portaria interna de pagamento.	Chefia do Setor, pesquisador e Coordenação de Administração.
16 e 17/06/2015	Realizar Seminário de capacitação dos servidores sobre a nova Portaria de pagamento dos contratos de serviços.	grupo focal e servidores públicos.
14/07/2015	Validação do novo diagrama de processo de negócio (DPN) de notificação de empresa prestadora de serviço com melhorias nos procedimentos e atividades.	grupo focal.

10/08/2015	Discussão dos levantamentos das atividades realizadas nos processos de contratação de serviço e solicitação de atestado de capacidade técnica.	grupo focal.
18/08/2015	Validação do novo diagrama de processo de negócio (DPN) de solicitação de atestado de capacidade técnica com melhorias nos procedimentos e atividades.	grupo focal.
15/09/2015	Discussão da proposta de redesenho do processo de contratação de serviços com a inclusão do subprocesso das atividades de planejamento da contratação de serviços.	grupo focal.
17/10/2015	Validação do novo diagrama de processo de negócio (DPN) de contratação de serviços com a implementação do subprocesso de planejamento da contratação de serviços e melhorias nos procedimentos e atividades.	Chefia do Setor, pesquisador e Coordenação de Administração.
02/12/2015	Reunião de validação do Manual de Gestão e fiscalização de contratos de serviço e entrega do relatório final.	Chefia do Setor, pesquisador e Coordenação de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.2 Definição dos processos críticos

Posteriormente, as ações apresentadas, no início do mês de março/2015, o grupo focal se reuniu com o objetivo de realizar um levantamento das atividades executadas por este Serviço, visando identificar as situações problemáticas e definir os processos críticos. Neste momento, os seguintes macroprocessos foram identificados no setor de pesquisa:

- 1) Gestão e fiscalização de contratos de serviços;
- 2) Gestão de protocolo e expedição de documentos;
- 3) Gestão da concessão de diárias e passagens;
- 4) Gestão predial.

A partir dessa análise, foram selecionados como objeto desta pesquisa, os processos críticos relacionados ao macroprocesso de Gestão e fiscalização de contratos de serviços quais sejam: “notificação de empresa prestadora de serviço”, de “pagamento dos contratos de serviços contínuos”, de “contratação dos serviços”, e de “solicitação de atestado de capacidade técnica”.

Os processos selecionados e a sequência de atuação, seguindo a metodologia de *brainstorming*, foram escolhidos considerando critérios tais como; sua relevância estratégica para a Instituição e suas características gerais. São apresentados a seguir, no quadro 12, os processos críticos selecionados.

Quadro 12 Processos críticos selecionados para pesquisa

PRIORIDADE	PROCESSO	RELEVÂNCIA	CARACTERÍSTICAS GERAIS
1	Notificação de empresa prestadora de serviço	Importância no processo de fiscalização dos contratos serviços contratados.	Aplicação do cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas em todos os aspectos.
2	Pagamento dos contratos de serviços	Elevada representação (em torno de 26%) dos gastos de orçamento de custeio com o pagamento dos contratos de serviços.	É preciso avaliar os serviços prestados de forma a mensurar os gastos efetivados nos contratos de serviços.
3	Contratação dos serviços	Impacto direto dos serviços prestados nas áreas fins da Instituição.	Uma contratação de serviço eficiente agrega valor a todas as etapas e gera impacto nas atividades fins da Instituição.
4	Solicitação de Atestado de capacidade técnica	Avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas.	Validar a prestação dos serviços por meio de registros e controles no processo de fiscalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os processos apresentados no quadro 12, foram selecionados para o levantamento das atividades e procedimentos e posterior modelagem e análise com objetivo de proposição e implementação de melhorias, com o redesenho dos novos fluxos de processos. As ferramentas de coleta de dados utilizadas serão explicitadas no decorrer da exposição das fases.

6.2 Fase aprofundada

A fase 2, fase da pesquisa aprofundada, iniciou-se com a pesquisa bibliográfica de literaturas pertinentes à Gestão de Processos, Gestão de Contratos Administrativos, Gestão da Qualidade e Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços, no propósito de fundamentação e consistência do trabalho por meio da leitura de materiais publicados em livros, artigos, revistas, teses.

Para a coleta dos dados internos foi efetuada pesquisa documental, recorrendo-se à leitura minuciosa dos contratos de serviços, das legislações pertinentes, análise dos procedimentos e documentos comprobatórios da prestação dos serviços contratados na Instituição. Estas informações coletadas foram analisadas e registradas no diretório eletrônico do Setor pesquisado.

Esta etapa, além de ter demandado a troca de conhecimentos por parte do grupo, em virtude da apresentação e discussão dos dados coletados pelo pesquisador e chefia do setor, contribuiu para o melhor entendimento e conscientização dos problemas relacionados. Nestas discussões e análises observou-se a inexistência de fluxo de processos mapeados e a falta de

procedimentos normatizados. As atividades seguiam procedimentos sem o planejamento, a padronização, o monitoramento e controle periódico adequado.

Logo depois, iniciou-se o atendimento da coleta de dados das atividades relacionadas aos processos críticos selecionados. Para o diagnóstico da situação atual dos processos de notificação de empresa prestadora de serviço e solicitação de atestado de capacidade técnica, por se tratar de atividades realizadas internamente no setor pesquisado, foram coletados os dados por meio de entrevista individual, com a Chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo.

Por outro lado, a coleta de dados referentes ao diagnóstico da situação atual dos processos de contratação de serviço e de pagamento dos contratos de serviços consistiu na realização de entrevistas com os servidores chave dos setores, nos quais as atividades perpassavam por estes processos. Nestes casos, foram realizadas 9 entrevistas individuais semiestruturadas com as chefias ou servidores de cada setor para identificação das sequências de atividades e os principais atores envolvidos no funcionamento dos processos.

Para a coleta de dados das atividades desses 4 processos críticos foram utilizados o modelo de roteiro de entrevistas e o formulário de descrição dos processos, apêndices E e F, com base propõe Oliveira (2013). A utilização do formulário de descrição do processo se deve a apresentação do conjunto de informações sobre os processos em análise, permitindo uma visão macro destes. O detalhamento das atividades é apresentado com a implementação dos novos diagramas de processos de negócios (DPN).

O quadro 13 apresenta o cronograma de entrevistas individuais realizadas, demonstrando as datas, entrevistados e setores em que os processos analisados perpassam. Inicialmente, a intenção seria entrevistar todas as chefias de cada setor selecionado, sendo que, em virtude das dificuldades de agenda e trocas de chefias dos setores, alguns entrevistados foram substituídos por servidores qualificados do setor.

Quadro 13 Cronograma de entrevistas individuais realizadas

DATA	SETOR	ENTREVISTADO
19/03/2015	Serviço de Apoio Administrativo	Chefia do setor pesquisado
23/03/2015	Serviço de Apoio Administrativo	Chefia do setor pesquisado
08/04/2015	Divisão Orçamentária e Financeira - DOF	Chefia do setor
28/04/2015	Administração Hospitalar - HCII	Chefia do setor
29/04/2015	Administração Hospitalar - HCI	Chefia do setor
07/07/2015	Serviço de Compras	Assistente de compras

20/07/2015	Coordenação de Administração (COAD)	Vice-Coordenador de Administração
23/07/2015	Divisão de Suprimentos	Chefia do setor
03/08/2015	Comissão Permanente de Licitação - CPL	Analista jurídico
05/08/2015	Serviço de Contratos	Assistente de contratos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas realizadas permitiram o diagnóstico da situação atual dos processos, por meio do levantamento dos fluxos e das sequências de atividades, com o objetivo de realizar na fase seguinte, o desenho dos seus diagramas de processos de negócio (DPN), identificando os problemas, priorizando a resolução e desenvolvendo um plano de ação para a implementação de um novo DPN.

Desta forma, buscou-se conhecer o passo a passo das atividades que compõem estes processos, ou seja, quais as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*), fornecedores, clientes, responsáveis, fatores críticos de sucesso, dentre outras informações a fim de visualizar o processo como um todo. As respostas obtidas nas entrevistas foram utilizadas para análise e discussão pelo grupo focal dos problemas e na elaboração de propostas que resultou nos novos fluxos de processos de negócios.

Ao final das entrevistas individuais, o pesquisador solicitou aos entrevistados que entrassem em contato caso lembrassem-se de mais alguma informação adicional sobre as atividades realizadas no processo. Pontualmente, para o processo de contratação de serviços, o pesquisador ratificou junto aos entrevistados, que o objetivo do diagnóstico da situação atual deste processo tinha o intuito de obter uma visão macro sobre todo o fluxo do processo, para focar nos problemas identificados e nas oportunidades de melhorias ligados às atividades realizadas pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo.

6.2.1 Quanto ao perfil dos participantes nas entrevistas

Os dados da tabela 5 demonstram pela análise do perfil dos participantes das entrevistas individuais e dos membros do grupo focal que, dentre os 13 servidores participantes, 61,5% são homens e 38,5% são mulheres.

Tabela 5. Gênero dos participantes da pesquisa

GÊNERO	QUANTITATIVO	PERCENTUAL (%)
Masculino	8	61,50%

Feminino	5	38,50%
TOTAL	13	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 ilustra a distribuição dos participantes da pesquisa em função da faixa etária, na qual, observa-se que os maiores percentuais neste item da pesquisa pertencem às faixas etárias entre 31 e 40 anos (46,2%) e com mais de 50 anos (30,8%); seguidos pelos participantes nas faixas etárias entre 41 e 50 anos (15,4%) e com o menor percentual (7,7%), encontra-se entre 18 e 30 anos.

Tabela 6 Faixa etária dos participantes da pesquisa

FAIXA ETÁRIA (IDADE)	QUANTITATIVO	PERCENTUAL (%)
18/30	1	7,70%
31/40	6	46,20%
41/50	2	15,40%
51	4	30,80%
TOTAL	13	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela 7 representam o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa, com destaque para o maior percentual (53,8%), para os que possuem Ensino Superior Completo. O segundo percentual observado é dos participantes que possuem Pós-Graduação Lato Sensu (38%). Do total de participantes, apenas 01 membro se destaca por possuir Pós-Graduação Strito Sensu (mestrado), o que representa (7,7%).

Tabela 7 Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa

GRAU DE ESCOLARIDADE	QUANTITATIVO	PERCENTUAL (%)
Ensino Superior completo	7	53,80%
Pós-graduação Lato Sensu	5	38,50%
Pós-graduação Strito Sensu	1	7,70%
TOTAL	13	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Isso demonstra que apesar do INCA se destacar como uma Instituição de referência na promoção da educação permanente dos profissionais de saúde, por meio do ensino e pesquisa na área oncológica. Deve-se atentar para a necessidade de programas de investimento no

desenvolvimento de pessoas com atuação nas áreas de Gestão e Administrativa, para aumento do conhecimento nas atividades assessorias de apoio, de forma a contribuir com as áreas fins da Instituição.

A pesquisa mostra ainda na Tabela 8 acima que, 38,5% possui até 3 anos de atuação na Instituição pesquisada, mesmo percentual apresentado para o tempo de atuação de 3 a 6 anos, o que demonstra que grande parte dos servidores envolvidos nos processos pesquisados possuem pouco tempo de atuação na Instituição. Dos demais, apenas 23% apresentam acima de 10 anos de atuação. Nenhum deles possui de 6 a 10 anos de atuação.

Tabela 8 Tempo de atuação no INCA dos participantes da pesquisa

TEMPO DE ATUAÇÃO NO INCA	QUANTITATIVO	PERCENTUAL (%)
até 3 anos na Instituição	5	38,50%
de 3 a 6 anos na Instituição	5	38,50%
de 6 a 10 anos na Instituição	0	0,00%
mais de 10 anos na Instituição	3	23,00%
TOTAL	13	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados desta última tabela demonstram o grande espaço de tempo que a Instituição ficou sem a realização de processo seletivo por meio de concurso público para a entrada de novos servidores na Instituição.

6.2.2 Melhores práticas na Gestão e Fiscalização de contratos

Com o objetivo de aprender e aprimorar as ações propostas para implementação de melhorias nos processos críticos selecionados, buscou-se o compartilhamento de ideias e processos de trabalho por meio de pesquisa de melhores práticas realizadas em Instituições Públicas.

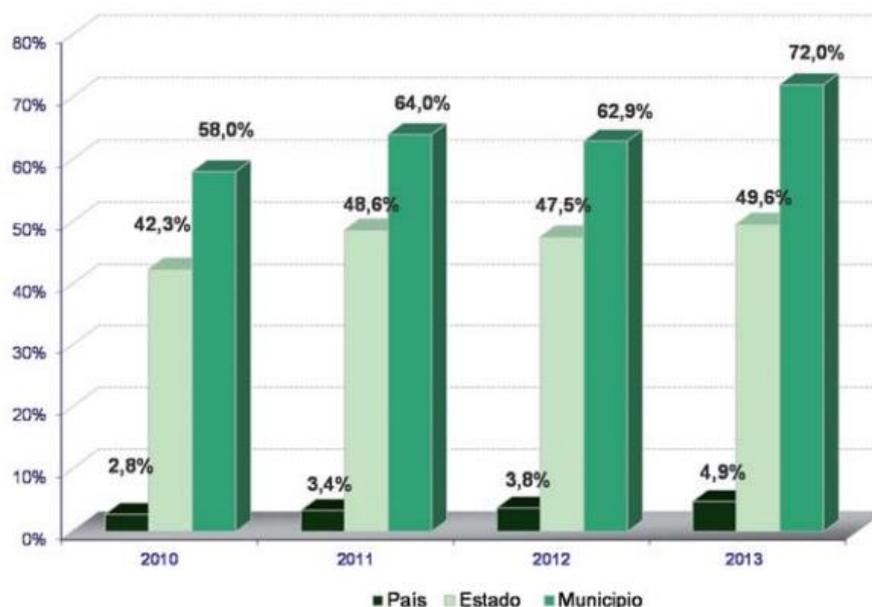
No final do mês de abril/2015, foi realizada nesta fase, a coleta de dados referentes às melhores práticas em Instituições Públicas na área de gestão e fiscalização de contratos. Por meio de consultas em sites da Internet foram pesquisados e analisados manuais de gestão e fiscalização de contratos.

Ainda neste mês, os membros do setor de Serviço de Apoio Administrativo foram convidados por uma Instituição Federal de Saúde para participar de um workshop em parceria

com um órgão de controle externo, no qual foram abordadas e discutidas ações sobre o tema gestão de contratos de serviços. Este evento demonstrou que esta Instituição Federal de Saúde está bem estruturada quanto ao tratamento e importância dado às atividades de Gestão e Fiscalização de contratos, o que permitiu ampliar o conhecimento sobre o assunto apresentado, além da troca de contatos entre os participantes.

A troca de contatos no workshop permitiu a realização de *benchmarking* com esta Instituição Federal de Saúde localizada na cidade do Rio de Janeiro. Esta Instituição é um órgão da Administração pública direta do Ministério da Saúde, considerada referência em todo o país na prestação de atendimento cirúrgico de alta complexidade em ortopedia e traumatologia. Para compreender um pouco mais a importância desta Instituição, a figura 9, demonstra o percentual de procedimentos de alta complexidade realizados no período de 2011 a 2013, destacado por área de abrangência.

Figura 9 Percentual de procedimento de alta complexidade em ortopedia, 2011-2013



Fonte: Datasus, 2014.

Com base em informações do Departamento de informática do Sistema Único de Saúde – Datasus, esta Instituição é uma das instituições pertencentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e que mais atende à alta complexidade em ortopedia no Brasil, recebendo pacientes de todo o território nacional.

O *benchmarking* foi realizado por meio de visitas agendadas no mês de maio/2015, com a Coordenação de Administração da Instituição e posteriormente, com os setores envolvidos nas atividades, com o propósito de obter informações sobre as atividades ligadas à

gestão e fiscalização de contratos de serviços, abordando, especificamente, pontos direcionados aos processos críticos selecionados neste estudo.

Dentre as principais informações coletadas, quatro pontos se destacaram e foram apontados nas visitas, como práticas gerenciais efetivadas de suma importância no aprimoramento dos processos de gestão e fiscalização de contratos de serviços:

i) A primeira prática foi introduzir na cultura da Instituição que as atividades assessoriais de gestão e fiscalização de contratos de serviços eram de suma importância, de maneira proporcionar uma maior atuação dos servidores públicos nestas funções. Desta forma, foram atribuídos responsabilidades e papéis de fiscais de contratos para as atividades que deveriam ser realizadas. Neste sentido, foi observada a importância dada aos processos de pagamentos e contratação de serviços.

ii) A segunda prática utilizada foi a realização permanente de treinamentos, como forma de garantir a qualificação dos servidores que passaram a exercer as atividades de gestão e fiscalização de contratos. O foco destes treinamentos foi principalmente as atividades desenvolvidas na avaliação da prestação de serviço e seu processo de pagamento.

iii) A terceira prática foi a elaboração de um planejamento prévio para a realização de qualquer contratação de serviços ou qualquer outro objeto na Instituição. Esta medida mencionada proporcionou a realização de estudos prévios para definição do escopo de cada objeto que estava sendo demandado.

iv) A quarta prática de destaque foi a atribuição de controles. A Instituição passou a realizar um controle rígido na execução e controle das atividades e tarefas.

O *benchmarking* com esta Instituição Federal de Saúde proporcionou não somente a troca de conhecimento e experiência nas atividades vinculadas a estes processos como também estreitou a relação do INCA com esta Instituição, na formação de parceria e um canal de comunicação entre elas. As informações coletadas nestas visitas foram registradas por meio de um caderno de anotações.

Apesar da importância da troca de conhecimento e informações coletadas referentes às atividades e procedimentos realizados na Gestão e Fiscalização de contratos por esta Instituição, observou-se que a mesma não possui instituída uma cultura da gestão de processos.

Além desta Instituição buscaram-se outras Instituições Públicas de Saúde no período de maio a julho/2015, com intuito de ampliar a prática do *benchmarking* e coletar novas informações para comparação do desempenho dos processos, sendo que, existiram limitações

neste período para agendamento de reuniões em virtude de greves registradas e dificuldades de agendas disponíveis entre os responsáveis pelas atividades nestas Instituições Públicas.

6.3 Fase da Ação

Após a realização das duas primeiras fases, iniciou-se a fase seguinte, classificada como fase de Ação, na qual, planejou-se o que seria colocado em prática, por meio da discussão e definição de alternativas de soluções alcançáveis, considerando a resolução dos problemas.

6.3.1 A matriz GUT

Com o objetivo de priorizar as situações problemáticas, foi proposta e elaborada uma matriz GUT representada no Quadro 14 a seguir. Esta matriz permite quantificar cada necessidade de acordo com sua gravidade (G), a urgência (U) e a tendência (T) dos problemas analisados, possibilitando atribuir graus de prioridade de tratamento e solução, por meio da análise de cada problema. Assim, os problemas que apresentaram os maiores resultados do produto $G \times U \times T$ foram os que tiveram maior prioridade de solução.

Quadro 14 Matriz GUT

PRIORIZAR	PROBLEMA	G	U	T	(GxUxT)
1	Diagnóstico da situação atual dos processos críticos.	5	5	5	125
2	Padronizar as atividades e procedimentos dos processos com base nas legislações vigentes.	5	5	4	100
3	Definir responsabilidades e funções para cada atividade gestor e fiscal de contratos e suas contribuições.	5	4	4	80
4	Redesenhar os novos diagramas de processos de negócios (DPN) com as melhorias propostas.	5	5	3	75
5	Realizar capacitação dos membros envolvidos nos processos.	4	5	3	60
6	Implementar os novos fluxos de processos críticos.	3	4	3	36

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dessas informações priorizadas pela matriz GUT - Quadro 14 ficou definido que as mudanças deveriam ser priorizadas com a finalidade de adequar as atividades e procedimentos às legislações vigentes. Com isso, as melhorias começaram a ser postas em prática gradativamente pelo grupo focal, com o apoio da Coordenação de Administração.

Neste sentido, foram efetuados os diagnósticos da situação atual (*As Is*) e desenho do diagrama de processos de negócios (DPN) dos processos críticos selecionados, utilizando a ferramenta *BizAgi Process Modeler*, que adota a Técnica BPMN (*Business Process Modeling Notation*) de mapeamento de processo para posterior análise dos problemas e proposição de melhorias e redesenho dos novos processos.

6.3.2 Plano de ação para implementação das propostas de melhorias

Com base nos desenhos dos diagramas de processos de negócios (DPN), estes foram analisados pelo grupo focal, os quais identificaram oportunidades de efetuar mudanças nas atividades e procedimentos que contribuíssem para a melhoria dos processos.

Desta forma, foram coletadas sugestões de melhorias, por meio de *brainstorming*, o qual resultou na elaboração de plano de ação com base na ferramenta (5W1H), para implementação das alternativas de soluções mais viáveis e com os maiores impactos relacionados aos problemas identificados. Vale ressaltar que outras variações desta ferramenta podem ser utilizadas, como a (5W2H) e (5W3H), com a introdução do segundo elemento H, como *How much* (quanto custa) e do terceiro H, como *How many* (quantos). Apesar da existência destas variações mais recentes desta ferramenta, estas não foram utilizadas na pesquisa em virtude da dificuldade de mensuração destes elementos. O plano de ação está descrito a seguir no quadro 15.

Quadro 15 Plano de Ação para implementação de melhorias - 5W1H

Item	O que (What)	Porque (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)
1	Diagnosticar da situação atual dos processos críticos.	Necessidade de conhecer as atividades e procedimentos executados nos processos críticos.	Grupo focal.	Mar-ago/15	Interno à Instituição.	Levantar os fluxos atuais (As Is), que compõe as atividades e procedimentos dos processos críticos.
2	Desenhar os diagramas dos processos de negócio (DPN).	Permitir visualizar todos os fluxos das atividades dos processos críticos.	Pesquisador e Chefia do setor pesquisado.	Mar-ago/15	Interno à Instituição.	Desenhar os diagramas de processos de negócio (DPN), utilizando a ferramenta <i>BizAgi Process Modeler</i> .
3	Analisar os diagramas dos processos de negócios (DPN).	Identificar problemas para proposição de melhorias.	Grupo focal.	Abr-ago/15	Interno à Instituição.	Analisar os diagramas dos processos de negócios (DPN) buscando identificar os problemas e propondo melhorias nos processos.
4	Buscar melhores práticas.	Comparar as atividades realizadas por outras Instituições Públicas de referências.	Grupo focal e Instituições públicas.	Abr-Mai/15	Externo à Instituição.	Benchmarking - Comparar as melhores práticas realizadas nos fluxos dos processos críticos em Instituições Públicas de Saúde.
5	Padronizar as atividades e procedimentos.	Necessidade de atender as exigências legais.	Grupo focal.	Mar-set/15	Interno à Instituição	Padronizar de acordo com as exigências legais as atividades, documentações e procedimentos (planilhas, formulários, etc.)
6	Segregar as responsabilidades e funções dos atores envolvidos nos processos críticos.	Separação das atividades por setor para adequar as exigências legais.	Grupo focal.	Mar-set/15	Interno à Instituição	Definir papéis, atribuições e responsabilidades dos responsáveis pelas funções de gestor e fiscais de contratos de serviços.
7	Redesenhar os novos diagramas de processos de negócios (DPN)	Proporcionar mudanças e melhorias nos processos críticos.	Grupo focal.	Mar-out/15	Interno à Instituição	Redesenhar os fluxos dos processos (To Be) com as melhorias propostas.
8	Validar os novos diagramas de processos de negócios (DPN).	Verificar se as atividades e procedimentos dos novos diagramas de processos de negócios estão de acordo com as exigências legais.	Grupo focal e COAD.	Mai-out/15	Interno à Instituição	Validar os novos fluxos de processos de pagamento, planejamento e de contratação de serviço, notificação e solicitação de atestado de capacidade técnica.

Item	O que (What)	Porque (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)
9	Elaborar portaria interna de pagamento dos contratos de serviços.	Necessidade de normatizar as novas atividades e procedimentos	Grupo focal.	Mai/15	Interno à Instituição	Consolidar todas as informações definidas no novo diagrama de processo de negócio (DPN) de pagamento dos contratos de serviços.
10	Publicar portaria interna de pagamento dos contratos de serviços.	Necessidade de divulgar os novos procedimentos e atividades	Direção Geral.	Jun/15	Interno à Instituição	Publicação de portaria interna de pagamento dos contratos de serviços por meio de Boletim de Serviço (BSE).
11	Realizar treinamento dos envolvidos sobre a nova Portaria de Pagamento dos contratos de serviços	Necessidade de capacitar servidores sobre a nova Portaria de pagamento dos contratos de serviços.	Pesquisador e Chefia do setor pesquisado.	Jun-ago/15	Interno à Instituição	Realizar Seminário de capacitação dos servidores sobre a nova Portaria de pagamento dos contratos de serviços.
12	Divulgar Portaria interna	Dar transparência aos públicos interno e externo sobre a nova Portaria de Pagamento.	Grupo focal e COAD.	Jun-ago/15	Interno e externo à Instituição	Divulgação da portaria interna aos públicos interno e externo relacionado ao fluxo de pagamento dos contratos de serviços
13	Implementar os novos diagramas de processos de negócios (DPN)	Necessidade de implementação de melhorias nos processos críticos selecionados.	Grupo focal.	Mai-nov/15	Interno à Instituição	Utilização práticas das atividades e procedimentos definidos nos novos fluxos de processos críticos no setor pesquisado.
14	Designar os gestores e fiscais de contratos de serviços	Formalizar as funções de gestor e fiscais de contratos de serviços.	Grupo focal, COAD, Setor de Contratos.	Ago-dez/15	Interno à Instituição	Designar os gestores e fiscais de contratos de serviços por meio de portaria interna.
15	Propor um manual de Gestão e fiscalização de contratos de serviços.	Consolidar em uma base de conhecimento única os novos diagramas de processos de negócios (DPN).	Pesquisador e Chefia do setor pesquisado.	Nov-dez/15	Interno à Instituição	Propor um manual prático consolidando as atividades e procedimentos realizados nos novos diagramas de processos de negócios (DPN).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O plano de ação apresentado no quadro 15 descreve as principais ações efetivadas pelo grupo focal, a fim de adequar os novos diagramas de processos de negócios (DPN) às legislações vigentes e contribuir na melhoria da aplicação dos recursos públicos. Esta iniciativa foi bastante proveitosa, pois além de auxiliar no direcionamento das ações efetivas, definiram-se as atividades, procedimentos, prazos e responsáveis/setores pelas ações e atividades relacionadas aos processos críticos em análises.

Este plano de ação foi considerado um mecanismo de orientação para que os membros do grupo focal realizem as ações de intervenção nos momentos adequados, possuindo um sequenciamento para a execução das ações e alcance dos resultados desejados. Os fluxos dos novos diagramas de processos de negócios (DPN) referentes aos processos críticos serão apresentados na sequência.

6.3.3 O processo de notificação de empresa prestadora de serviço

O primeiro processo, definido como piloto da pesquisa, foi o processo de notificação de empresa prestadora de serviço. Neste processo, são realizadas as atividades com base nos registros de ocorrências geradas pela falta de atendimento adequado na prestação de serviço, devido à inexecução parcial ou total de algum serviço contratado.

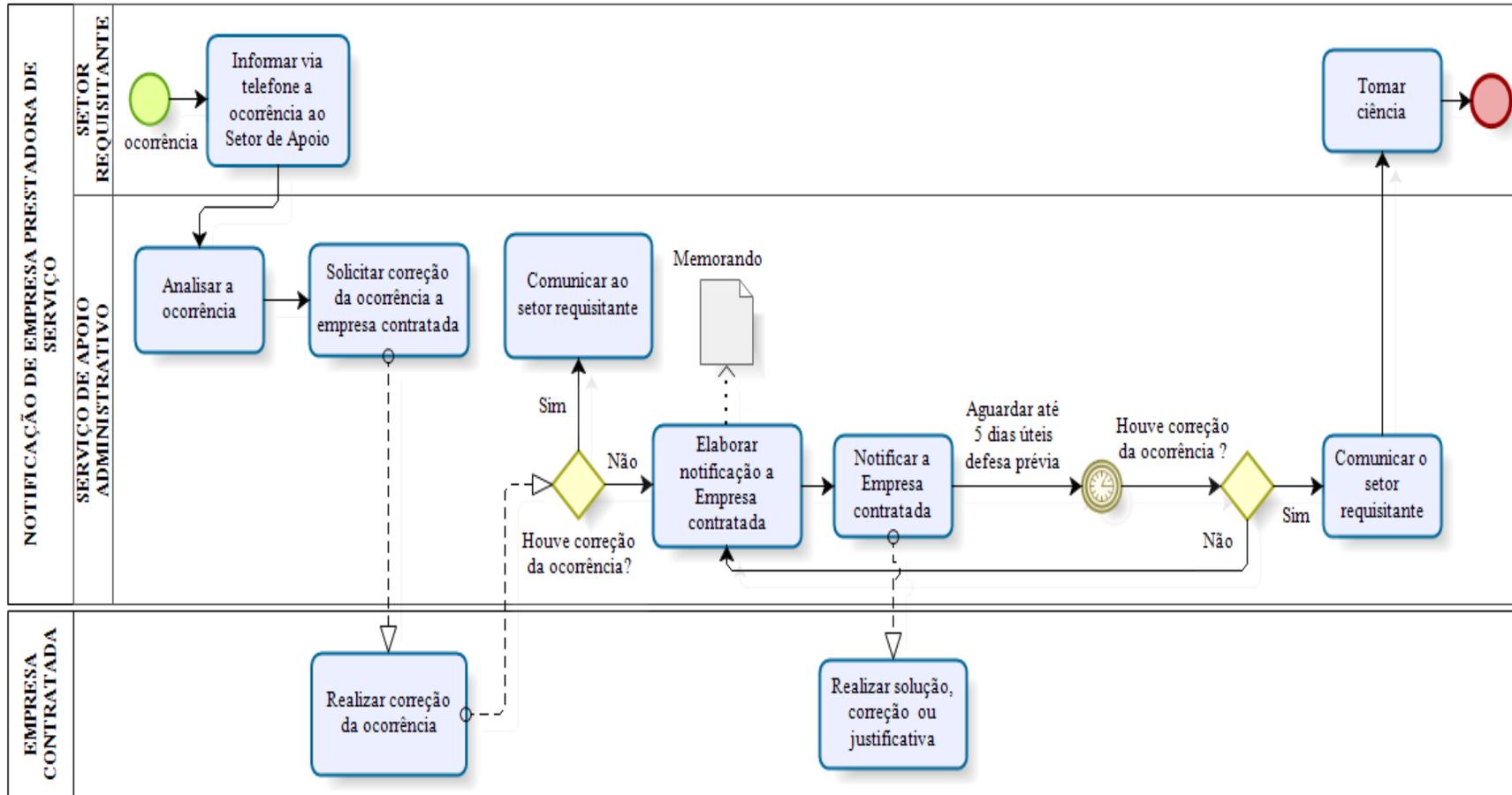
O setor de Serviço de Apoio Administrativo é responsável por constituir o andamento das atividades relacionadas ao processo de notificação de empresa prestadora de serviço, na qual torna-se necessário registrar as ocorrências de inconsistências na prestação do serviço.

Isso implica analisar todas as ocorrências, ter o conhecimento técnico das legislações e procedimentos contratados em cada serviço e quando necessário, documentar por via de uma notificação, os fatos relatados pela unidade solicitante à empresa prestadora de serviço, para que tome conhecimento e providencie os ajustes e correções necessárias.

Tais registros e providências são importantes na análise e solicitação de regularização por parte da empresa contratada. A falta de correção dos desvios, durante a prestação de serviços permite à Administração Pública, instaurar abertura de processo administrativo de penalidades, sob responsabilidade da Divisão de Suprimentos, a qual é vinculada à Coordenação de Administração, com intuito de apurar responsabilidades.

Para a definição do escopo e identificação das atividades executadas neste processo, foi realizado no mês de março/2015 o diagnóstico da situação atual do processo, conforme Figura 10, a seguir.

Figura 10 DPN-Fluxo atual do processo de notificação de empresa prestadora de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

De posse destas informações constatou-se a falta de atividades e procedimentos adequados que, acarretavam em muitos casos, na ausência de registros das ocorrências e ações junto às empresas prestadoras de serviços, na busca pela correção dos fatos. Diante disso, partiu-se para o levantamento dos problemas e definição das atividades para redesenho do processo.

Em reunião com o grupo focal foi realizada análise dos problemas apresentados, os quais resultaram na definição e proposta de inclusão das atividades e procedimentos considerados de suma importância para execução deste processo. Em síntese, foram identificadas as seguintes necessidades propostas como melhorias, para implementação do novo diagrama de processos de negócio (DPN):

a) melhorar a comunicação para assegurar a interface entre os setores envolvidos no processo e a empresa prestadora de serviço. Neste caso, os setores passaram a manter um contato periódico a respeito das rotinas dos contratos de serviços.

b) realizar os registros adequados e seu acompanhamento na realização da prestação dos serviços, de maneira a documentar todas as ocorrências do contrato de serviço, os quais poderão embasar a abertura do processo de penalidade. Todas as ocorrências passaram a ser comunicadas via documento físico, memorando, justificando e relatando tais divergências na prestação dos serviços e registradas pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo e setor requisitante do serviço.

c) definir atribuições de responsabilidades entre os setores envolvidos no processo. Neste caso foram incluídas atividades formais de registros e separação das ações de cada setor envolvido no processo.

No quadro 16 é apresentado o formulário com a descrição do processo redesenhado de notificação de empresa prestadora de serviço.

Quadro 16 Descrição do processo de notificação de empresa prestadora de serviço

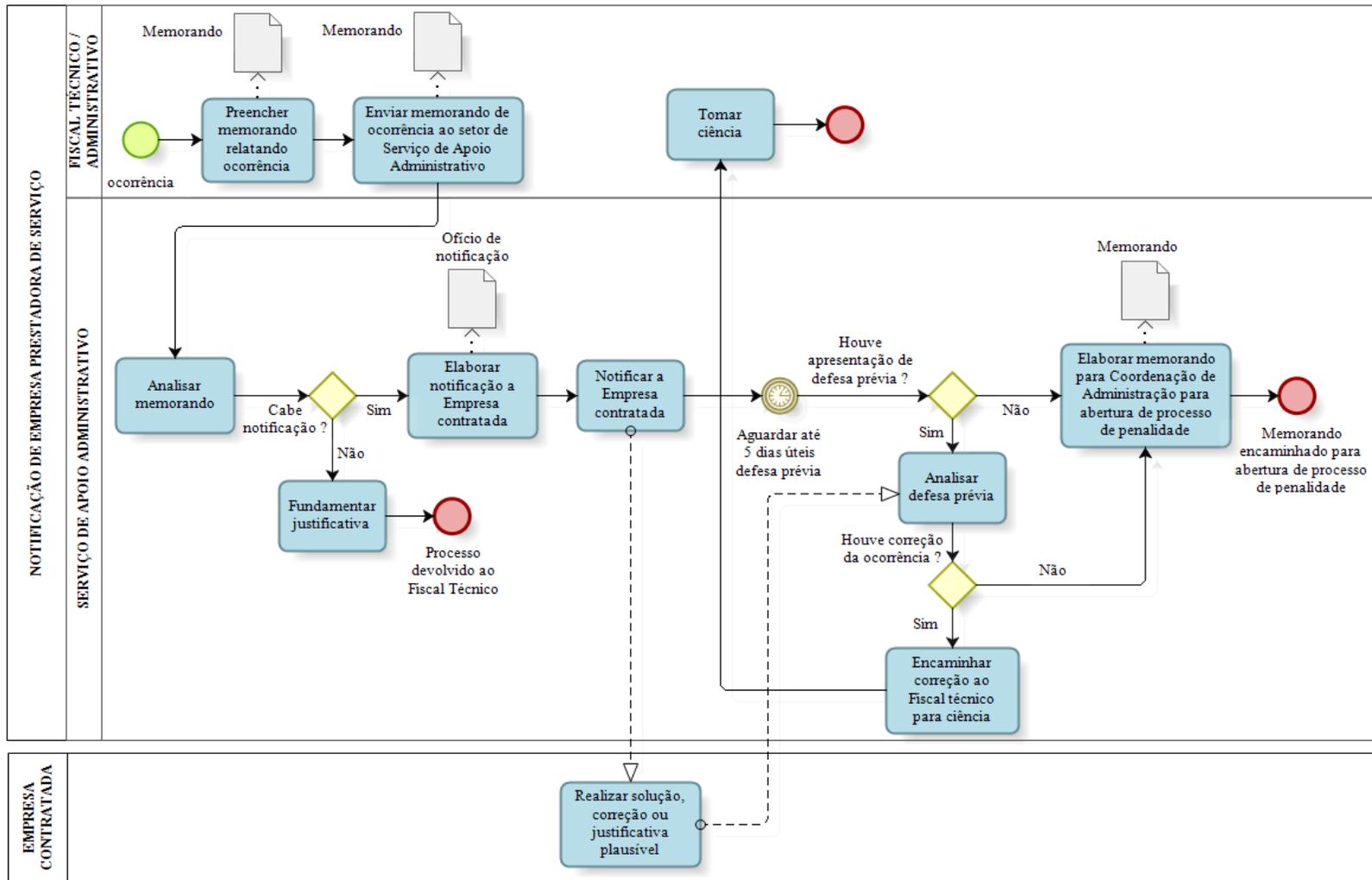
Nome do processo:	Notificação de empresa prestadora de serviço
Responsável:	Setor de Serviço de Apoio Administrativo
Entrevistado(s):	Chefia e membros do setor pesquisado
Escopo:	Abrange as atividades de recebimento de memorando relatando ocorrência indevida na execução do contrato, análise, elaboração de notificação, encaminhamento a empresa prestadora de serviço, análise da defesa prévia, encaminhamento para abertura de processo de penalidade ou registro e arquivamento do processo.
Objetivo:	Registrar a ocorrência de inconsistência na prestação do serviço

Condição de início do processo:	Receber um comunicado oficial do fiscal técnico relatando a ocorrência indevida
Fornecedores - Entradas do processo	Cliente interno - setor requisitante do serviço / Fiscal técnico ou Fiscal Administrativo
Clientes Saídas Fornecidas	Notificação de empresa prestadora de serviço
	Solução / correção da ocorrência
	Registro do resultado do processo - setor de Serviço de Apoio Administrativo
	Abertura de processo de penalidade
Expectativa do cliente:	Obter a correção nas inconsistências registradas e conseqüentemente, a prestação do serviço na qualidade e quantidade contratada
-	Fatores críticos de sucesso
Mão de obra:	Pessoal capacitado na execução das atividades do fluxo do processo e nos procedimentos e legislações relacionadas ao serviço contratado
Infraestrutura:	Os meios de comunicação (memorando, e-mail e número de telefone) devem ser disponibilizados para registro e andamento do processo.
Prazo:	O registro da ocorrência deve ser elaborado pelo setor demandante o mais breve possível para que haja comunicado formal a empresa e cumprimento das etapas do processo. Definiu-se que todas as etapas do processo deverão ser realizadas no prazo total de até 20 (vinte) dias corridos. Neste processo o único prazo legal previsto é de 5 (cinco) dias úteis a contar do recebimento da notificação para resposta por parte da empresa prestadora de serviço.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Valle, Oliveira e Braconi (2012).

O passo seguinte às necessidades propostas e alteradas foi apresentar e validar o novo diagrama de processos de negócios (DPN) de notificação de empresa prestadora de serviço, apresentado a seguir na figura 11.

Figura 11 DPN-Fluxo novo do processo de notificação de empresa prestadora de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.4 O processo de pagamento dos contratos de serviços

O segundo processo crítico selecionado foi o processo de pagamento dos contratos de serviços, no qual, são realizadas as atividades de verificação e análises da prestação dos serviços executados, em comparação com o quantitativo e qualidade contratada. Este processo foi selecionado devido à sua relevância para a Instituição, pois os custos destes contratos de serviços representam aproximadamente 26% do orçamento de custeio total do INCA. A execução adequada deste processo juntamente com a avaliação dos serviços prestados, garantam a manutenção dos serviços como atividades acessórias, que dão suporte às atividades fins da Instituição. Neste sentido, devem ser realizadas as atividades de pagamento dos contratos de serviços com base na análise adequada das documentações exigidas em lei e nos registros de controle, de forma a avaliar a efetiva prestação dos serviços.

Com base no planejamento elaborado realizou-se o levantamento das atividades do fluxograma atual (*As Is*), do processo de pagamento dos contratos de serviços e o desenho de seu diagrama atual de processos de negócios (DPN).

O diagnóstico da situação atual permitiu identificar os problemas, demonstrando que a forma de trabalho necessitava ser totalmente repensada. Em resumo, havia a necessidade de:

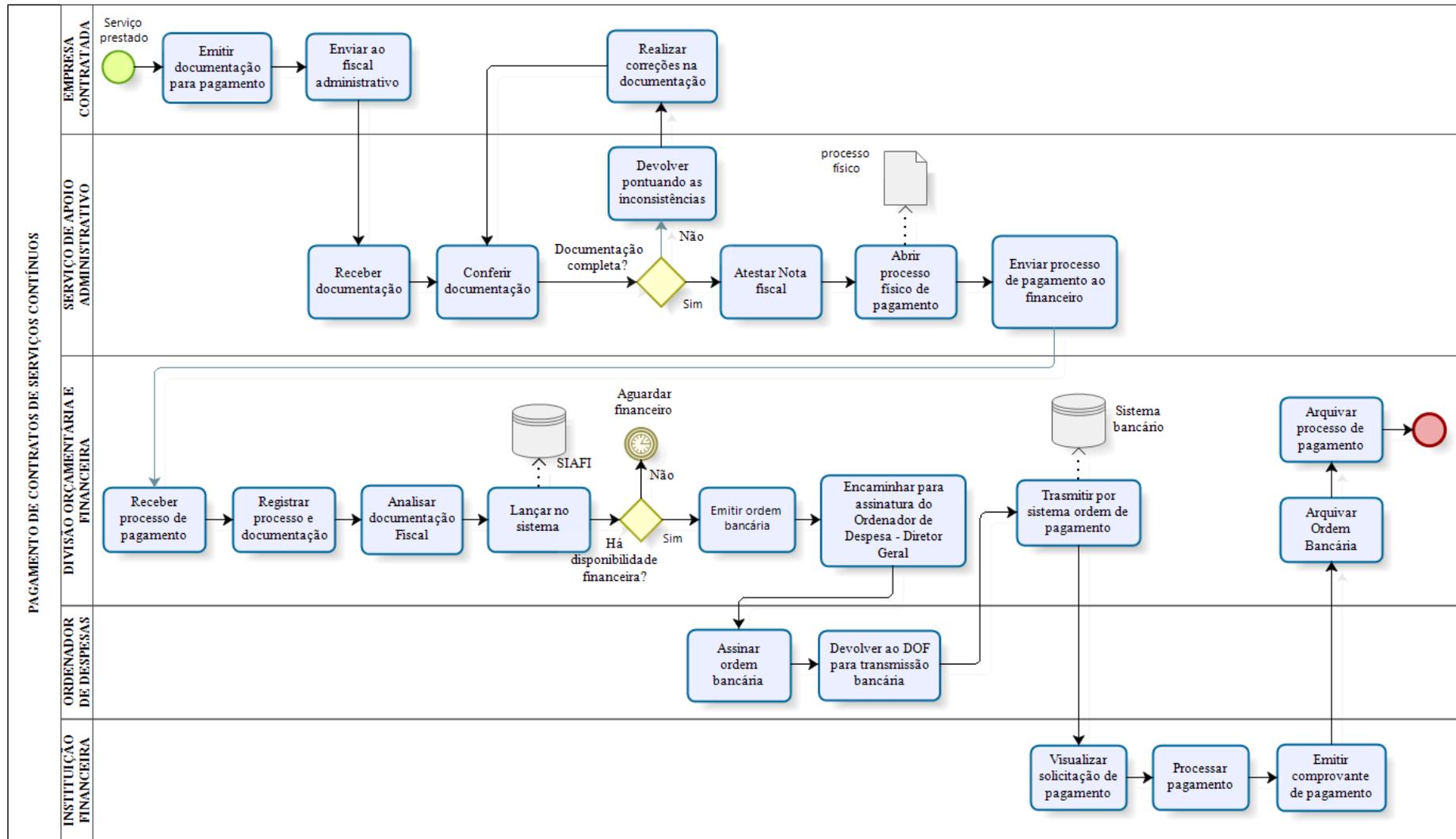
a) mudanças nos procedimentos de trabalho, por não estarem sendo executadas com base nas legislações vigentes. O setor de Serviço de Apoio Administrativo exercia apenas a função de autorizar o pagamento dos contratos de serviços sem as devidas avaliações das documentações exigidas em lei, sendo pagos integralmente pelos valores que eram firmados em contrato.

b) Ausência de realização de parecer técnico referente à fiscalização *in loco* que comprovasse a efetiva prestação dos serviços, por parte das empresas prestadoras de serviços;

c) Ausência de realização de parecer administrativo referente à avaliação da documentação exigida nas legislações vigentes quanto à comprovação da prestação dos serviços executados.

O fluxo atual do processo de pagamento dos contratos de serviço é apresentado na figura 12.

Figura 12 DPN-Fluxo atual do processo de pagamento dos contratos de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor

Em reunião com o grupo focal foi proposto, como alternativas de melhorias, a realização do redesenho do novo diagrama de processo de negócios (DPN) de pagamento dos contratos de serviço, com a definição e padronização dos procedimentos e atividades, e principalmente, a inclusão normatizada do papel do agente público como gestores e fiscais (técnicos e administrativos), com as devidas definições dos papéis e suas responsabilidades, baseados em determinação legal. A descrição macro das atividades do redesenho do processo de pagamento dos contratos de serviço contemplam, Quadro 17.

Quadro 17 Descrição do processo de pagamento dos contratos de serviços

Nome do processo:	Pagamento dos contratos de serviço
Responsável:	Setor de Serviço de Apoio Administrativo
Entrevistado(s):	Chefia e membros do setor pesquisado; Chefia da Divisão orçamentária e financeira; Vice coordenadora de Administração; Chefias da Administração Hospitalar (requisitantes do serviço)
Escopo:	Abrangem as atividades de pagamento dos contratos de serviço por meio da análise da documentação da prestação de serviço, emissão de relatórios técnicos, administrativos e de Gestão, cálculos de glosas e atestes nas faturas e autorização para pagamento do serviço prestado.
Objetivo:	Apurar de forma eficiente a prestação do serviço com base nas cláusulas contratuais.
Condição de início do processo:	Prestação de Serviço realizado pela empresa contratada
Fornecedores (Setores que executam atividades do processo - Entradas do processo)	Empresa prestadora de serviço - Emissão de documentação de prestação de serviço e nota fiscal.
	Setor de Serviço de Apoio Administrativo / Fiscal administrativo - análise de documentação administrativa, emissão de relatório e ateste de nota fiscal.
	Setor solicitante / Fiscal técnico - análise da prestação de serviço no local e da documentação técnica, emissão de relatório e ateste de nota fiscal.
	Divisão Orçamentária e Financeira - Registro do processo de pagamento e análise da documentação fiscal, emissão de ordem bancária para pagamento.
	Coordenação de Administração - Ordenador de Despesa - emissão de autorização para pagamento do serviço prestado.
Clientes interno - Setores que demandam as	Efetiva apuração da documentação e análise do serviço prestado.
	Atribuição de funções e responsabilidades entre os setores envolvidos

atividades do processo e externo - pacientes do SUS) - Saídas Fornecidas	Pagamento do serviço prestado dentro do prazo definido em contrato.
Expectativa do cliente:	Executar as atividades dentro dos parâmetros da legalidade e transparência para manutenção da prestação do serviço dentro da qualidade contratada e desejada pelo usuário final.
Fatores críticos de sucesso	
Mão de obra:	Empresa contratada capacitada para a prestação do serviço e pessoal capacitado na Instituição em analisar toda documentação administrativa, técnica e fiscal da prestação do serviço.
Infraestrutura:	Os meios de comunicação (sistema de pagamento do governo federal - SIAF, memorando, email e número de telefone) devem ser disponibilizados para registro e andamento do processo.
Prazo:	O pagamento dos contratos de serviço deve ocorrer dentro do prazo legal definido em contrato, sendo 30 (trinta) dias após a entrega de toda a documentação por parte da empresa prestadora do serviço até o pagamento da fatura.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Valle, Oliveira e Braconi (2012).

Para que as mudanças fossem efetivas neste processo, incluiu-se no plano de ação, a importância da normatização interna dessas atividades por meio de três ações:

i) Elaborar uma portaria interna contendo o redesenho do novo diagrama de processo de negócios (DPN) de pagamento dos contratos de serviço, seus procedimentos, as atribuições e responsabilidades dos fiscais de contratos de serviços.

ii) Divulgar externamente, via ofício, a portaria para todas as empresas prestadoras de serviços contratadas, a respeito dos novos procedimentos e atividades, com o objetivo de que as mesmas se adequassem ao atendimento correto às legislações vigentes.

iii) Composição de um memorando para todas as Diretorias e Coordenações, solicitando a indicação de servidores para compor o quadro de fiscais dos contratos de serviços, considerando que o INCA possui endereços distintos, de atuação em que grande parte dos contratos de serviços são prestados e necessitavam ser fiscalizados. Após o recebimento destas indicações, o setor de Serviço de Apoio Administrativo consolidaria as informações para envio ao setor de Contratos do INCA, o qual providenciaria as nomeações e publicações dos fiscais de contratos de serviços.

Diante das ações propostas, iniciou-se a primeira ação de normatização de uma portaria interna de pagamento dos contratos de serviços. Esta ação foi importante pelo

redesenho do novo diagrama de processo de negócios (DPN) de pagamento dos contratos de serviços, com a inclusão dos papéis e atribuições de gestor e fiscais de contratos de serviços na cultura da Instituição.

Esses procedimentos demandaram um período longo de discussão e ações pelo grupo focal, tendo ocorrido durante os meses de abril a agosto de 2015, de forma a concretizar todas as ações propostas até sua publicação na data de 01/06/2015 e posterior colocação em prática.

Considerando que as atribuições dos fiscais técnicos seriam exercidas por servidores localizados nos setores requisitantes dos serviços, o grupo focal considerou importante consultar as duas chefias das Unidades Hospitalares, que participaram das entrevistas individuais, submetendo a estes a proposta de portaria interna de pagamento, para que pudessem ser discutidas e avaliadas internamente com suas equipes. Após o período de discussões, críticas e sugestões por parte dos participantes definiram-se em conjunto as atribuições do Gestor, fiscais técnicos e administrativos, conforme descritas na portaria interna de pagamento 454/2015.

Após a publicação da portaria interna 454/2015, identificou-se a necessidade de ser realizado um treinamento, com o objetivo de repassar tais conhecimentos. Assim, outra iniciativa desenvolvida foi a realização, no mês de junho de 2015, durante dois dias, de um seminário para a capacitação dos servidores vinculados às atividades em questão e selecionados como gestores e fiscais de contratos, para treinamento nos seguintes temas:

- i) apresentação do setor de Serviço de Apoio Administrativo e sua atuação na gestão dos contratos de serviços;
- ii) conceitos e importância da gestão de processos;
- iii) gestão de contratos de serviços e suas legislações;
- iii) atribuições e responsabilidades dos gestores e fiscais;
- iv) novo fluxo de pagamento dos contratos de serviços.

Tais medidas executadas tiveram o intuito de apresentar e informar as necessidades de alterações nos procedimentos, para adequações às legislações vigentes e proporcionar a participação e o envolvimento de todos neste processo, de forma a gerar menor resistência às mudanças.

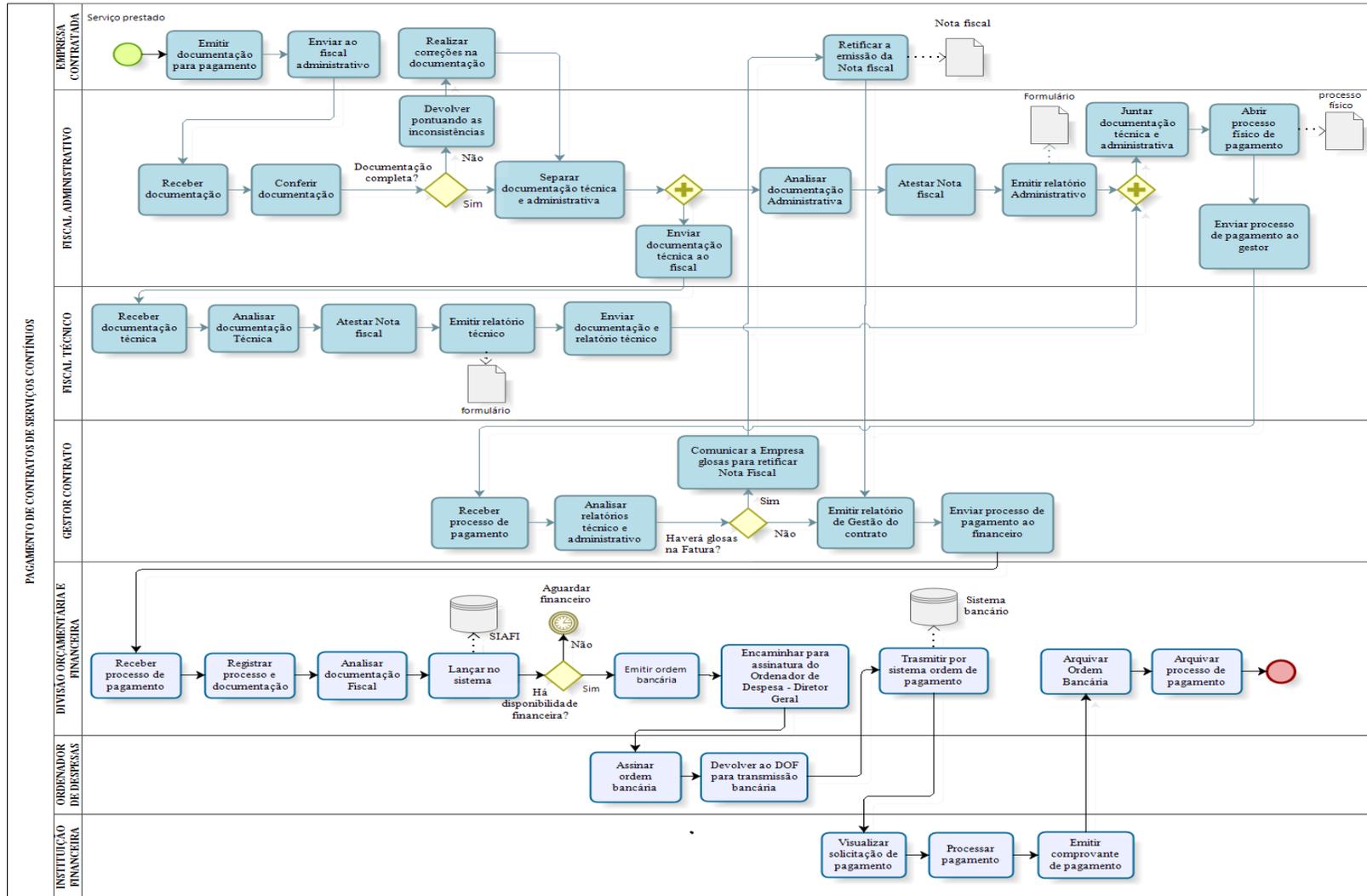
O Seminário de capacitação foi apresentado pela chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo e pelo pesquisador da pesquisa. Inicialmente, seria direcionado aos servidores vinculados ao processo e que passariam a exercer as atribuições de fiscais de contratos. Porém, essa ação tomou uma abrangência maior contando com a participação de servidores

convidados das unidades requisitantes dos serviços, da Divisão de Recursos Humanos e de setores vinculados à Coordenação de Administração e das Unidades Hospitalares.

Tal encontro foi classificado como positivo, o qual contou com o apoio dos participantes, que sugeriram a elaboração de mais iniciativas de capacitação permanentes como esta, no intuito de estreitar ainda mais os conhecimentos e relacionamentos entre os participantes e disseminar novas trocas de experiências nas atividades correlatas.

O registrado do Seminário foi realizado por meio de uma lista de presença e depois comunicado à Coordenação de Administração. O novo diagrama de processo de negócios (DPN) de pagamento dos contratos de serviços pode ser visualizado na figura 13, a seguir.

Figura 13 DPN-Fluxo novo do processo de pagamento dos contratos de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

A descrição das atividades e competências das partes envolvidas no fluxo do processo de pagamento dos contratos de serviços contínuos é elencada na Portaria 454/2015, no anexo XII, do Manual de Gestão e fiscalização de contratos de serviços.

No mês de julho de 2015, a segunda ação planejada contou com o envio de um ofício à todas as empresas prestadoras de serviços, comunicando a respeito da normatização interna da portaria de pagamento 454/2015, na qual as empresas deveriam se adequar aos novos procedimentos e atividades. Neste período houve resistência e o questionamento das empresas contratadas quanto à necessidade de adequação à nova portaria interna de pagamento 454/2015, sendo que, por se tratar de atendimento e adequação às legislações vigentes, as mesmas tiveram que considerar e passaram a atender tal normatização, com o risco de não serem pagas as faturas referentes às prestações de serviços realizadas.

No mês seguinte, agosto de 2015, a terceira ação foi posta em prática por meio do envio pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo, de memorando direcionado as Diretorias e Coordenações solicitando a indicação de servidores para compor o quadro de fiscais dos contratos de serviços.

Apesar de tratar-se de uma ação simples, houve resistência para envio dessas informações, por fato de algumas chefias não darem a devida importância à questão ou pela falta de tempo, para se reunir com os servidores alocados nas unidades e propor a divisão dos contratos de serviços para fiscalização. Outra questão alegada foi a necessidade de aguardar a nomeação de novos servidores públicos, previstos para ingresso na Instituição, a partir do mês de agosto/2015.

Este ponto contribuiu para a morosidade no envio das respostas, pois os novos servidores somente começaram a ingressar nos setores ligados aos contratos de serviços, no final do mês de setembro de 2015, postergando ainda, a previsão de alocação destes servidores e realocação das atividades.

Diante da demora, a chefia do setor de Serviço de Apoio Administrativo e o pesquisador, em outubro de 2015, passaram a percorrer as unidades, com intuito de esclarecer as dúvidas e demonstrar a importância da normatização da função dos fiscais de contratos de serviços, na avaliação dos serviços prestados na Instituição, os quais diretamente ou não, impactavam nas atividades das áreas assistenciais.

Posteriormente aos esclarecimentos realizados e à importância demonstrada nestas atividades, às chefias se comprometeram tão logo terminasse o ingresso dos novos servidores e a distribuição interna das atividades nos setores, que enviariam os memorando com as

devidas indicações para designação e publicação dos fiscais de contratos, com a previsão de término até o final de dezembro de 2015.

Esta ação refletiu um ponto de fragilidade da pesquisa no processo de intervenção devido à implicação desses fatores internos e externos que impediram a conclusão da ação planejada dentro do prazo da pesquisa. Até o final desta pesquisa apenas 40% dos setores haviam encaminhado os documentos com as devidas indicações. Neste sentido, tais fatos foram repassados demonstrando os atrasos e dificuldades para a ciência da Coordenação de Administração e solicitando apoio para a conclusão final desta demanda.

6.3.5 O processo de contratação dos contratos de serviços

O terceiro processo crítico selecionado para a pesquisa foi o processo de contratação de serviços. Este processo refere-se a todas as atividades relacionadas ao processo de contratação de um serviço terceirizado, sendo considerado de suma importância pela sua relevância e impacto direto na realização de atividades de apoio aos processos finalísticos do INCA.

A análise deste processo iniciou-se pela coleta de dados por meio da pesquisa documental realizadas nos relatórios de informações extraídos do sistema de controle de processos inseridos na Intranet do INCA referentes ao período de contratação de serviço entre 2010 e meados de 2015. Partindo da análise dos dados coletados ficou explícita a morosidade do processo de contratação de serviço pela mensuração do tempo médio de cada contratação de serviço, tabela 8 a seguir.

Tabela 8 Tempo de cada processo de contratação de serviço contínuo - 2010 a 2015.

OBJETO	INICIO	TÉRMINO	Tempo para contratação (em dias)	Tempo para contratação (em meses)
Coleta, tratamento, destinação final de resíduo químico	05/04/2010	20/11/2010	229	8
Coleta e destinação final de resíduos Comum	15/06/2011	15/02/2012	245	8
Limpeza técnica hospitalar	21/06/2011	14/08/2014	1150	38
Correios e telégrafos	22/12/2011	28/12/2012	372	12
Reprografia - xerox	14/03/2012	23/01/2013	315	11
Higienização de roupa hospitalar	18/04/2012	30/11/2012	226	8

Transportes de caminhão fechado	02/01/2012	03/12/2012	336	11
Operação e controle de rouparia hospitalar	04/09/2012	16/10/2013	407	14
Controle de vetores e pragas urbanas	22/11/2012	13/03/2014	476	16
Gerenciamento do arquivo de documentos administrativos	15/03/2013	30/06/2014	472	16
Remoção de pacientes - quadro clínico estável	25/09/2013	31/12/2014	462	15
Transporte de funcionários, materiais e equipamentos	14/10/2013	26/06/2015	620	21
Recepção	24/10/2014	18/06/2015	237	8
Tempo médio de contratação de serviços contínuos: 14 meses				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na tabela 8 compõem o tempo gasto de cada contratação de serviço, desde o início da abertura do formulário eletrônico de solicitação de contratação de serviço até a etapa final de assinatura do contrato entre o INCA e a empresa vencedora do certame licitatório. Estes dados demonstraram que o tempo médio dos processos de contratações de serviços era de 14 meses. Média essa, muito aquém do tempo máximo considerado como adequado pela Coordenação de Administração, para uma contratação de serviço que seria de até 6 (seis) meses.

Este tempo médio demonstrou toda a morosidade para a conclusão do processo de contratação de serviço e acarretou ao longo dos anos, para alguns serviços contínuos, a necessidade de contratações de serviços classificados pela legislação como emergenciais, ou seja, sem o devido processo legal de licitação.

Nestes casos, determina-se que a contratação de serviços emergenciais deva ocorrer pelo período máximo de 180 (cento e oitenta) dias, em caráter excepcional de emergência ou calamidade pública e com as devidas justificativas. A utilização deste instrumento nas contratações de serviços contínuos de maneira usual e sem a devida previsão legal caracterizou a falta de planejamento do setor responsável pelo processo.

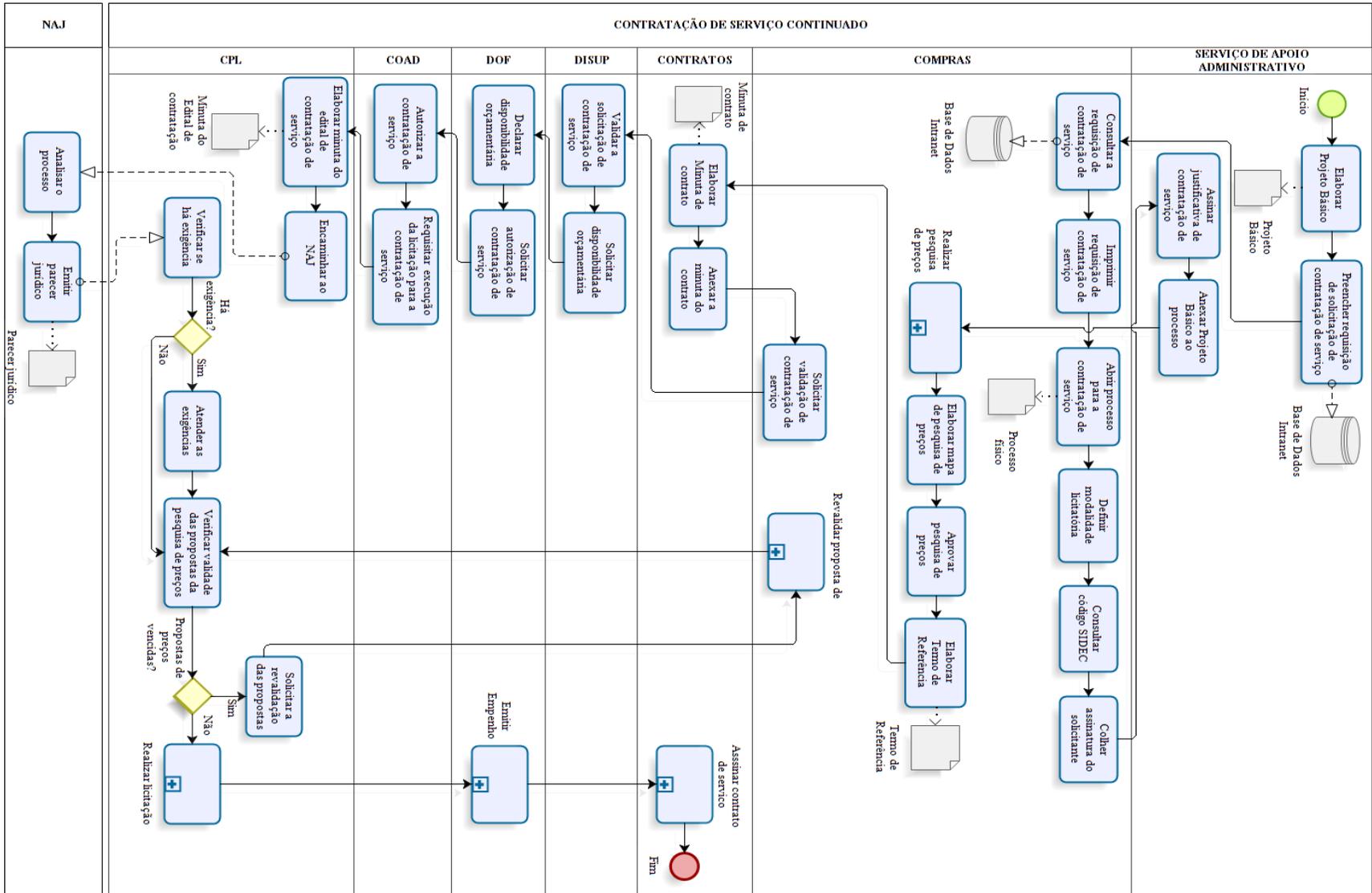
Com base nestas informações foi definido em consenso pelo grupo focal, por realizar o levantamento da descrição das atividades executadas pelos setores ligados ao processo em questão, com intuito de visualizar o processo como um todo e posteriormente, priorizar a análise e solução das problemáticas vinculadas às atividades realizadas pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo.

Entende-se que, para que existissem mudanças efetivas em todos os setores e atividades envolvidas neste fluxo deste processo, seria necessário um período de tempo muito

maior do que o disponível para a conclusão desta pesquisa, além da intermediação direta da Coordenação de Administração, no processo de mudança. Neste caso, alguns pontos identificados como decorrentes nos demais setores foram pontuados e repassados como sugestão de melhorias à Coordenação de Administração.

O levantamento das atividades identificadas no fluxograma atual (*As Is*) deste processo ilustra o envolvimento de 7 (sete) setores internos, vinculados à Coordenação de Administração e 1 (hum) órgão externo, como núcleo de assessoramento jurídico da Advocacia Geral da União, conforme desenho do diagrama de processo atual a seguir, figura 14.

Figura 14 DPN-Fluxo atual do processo de contratação de serviço



A descrição macro das atividades deste processo, apresentando os setores envolvidos e atividades, está demonstrado no quadro 18.

Quadro 18 Descrição do processo de contratação de serviços

Nome do processo:	Contratação de serviço
Responsável:	Setor de Serviço de Apoio Administrativo
Entrevistado(s):	Chefia e membros do setor pesquisado; Assistente do Serviço de Compras; Chefia da Divisão orçamentária e financeira; Vice coordenadora de Administração; Assistente do Setor de Contratos; Chefias da Administração Hospitalar.
Escopo:	Abrange as atividades de contratação de serviço por meio da elaboração de Termo de Referência, pesquisa de preços, minuta de contrato, edital de licitação, emissão de parecer técnico jurídico, processo licitatório, emissão de empenho e por fim assinatura do contrato.
Objetivo:	Contratação de serviço
Condição de início do processo:	Identificar a necessidade de contratação de novo serviço ou previsão de término de contrato de serviço vigente.
Fornecedores (Setores internos envolvidos na execução das atividades e Órgão externo - Entradas do processo)	Setor de Serviço de Apoio Administrativo - Elaboração de Plano de Trabalho e Termo de Referência
	Serviço de Compras - Elaboração de pesquisa de preços e mapa comparativo de preços
	Setor de Contratos - elaboração da minuta de contrato e solicitação de assinatura contratual
	Divisão Orçamentária e Financeira - declaração de disponibilidade financeira e emissão de empenho.
	Comissão Permanente de Licitação - Elaboração de minuta de edital e atendimento as exigências jurídicas
	Coordenação de Administração - Análise e autorização do processo de contratação de serviço
	Núcleo de Assessoria Jurídica - NAJ - Análise e emissão de parecer jurídico de contratação de serviço
Clientes (Setores interno demandantes das atividades do processo e dos serviços prestados e externo - pacientes do SUS) - Saídas Fornecidas	Documentos padronizados e adequados às necessidades de contratação de serviço na Instituição e dentro dos parâmetros e exigências legais.
	Procedimentos transparentes com a devida publicidade e racionalidade na execução das atividades do processo;
Expectativa do cliente:	Contratação de serviço eficiente de maneira atender com qualidade e custos adequados às necessidades de serviço da Instituição.
Fatores críticos de sucesso	
Mão de obra:	Pessoal/Setores capacitados na execução das atividades do fluxo do processo e nos procedimentos e legislações relacionadas ao processo de contratação de serviço.
Infraestrutura:	Os meios de comunicação (sistema intranet, sistema comprasnet, ofício, memorando, email e número de telefone) devem ser disponibilizados para registro e andamento do processo.

Prazo:	O <i>start</i> de início da contratação de serviço deve ser emitido o quanto antes a previsão legal do término do contrato vigente ou de uma nova necessidade de contratação (objeto novo) para que não haja atraso na execução do processo de contratação de serviço. A Coordenação de Administração entende como prazo ideal para toda execução do fluxo de processo o período de 7 meses. A discussão destes prazos pelos setores, por meio da intervenção da Coordenação de Administração ocorrerá posteriormente ao período de realização desta pesquisa.
--------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Valle, Oliveira e Braconi (2012).

Com o diagnóstico da situação atual do processo de contratação de serviços, foi realizado o desenho do diagrama de processos de negócio (DPN) para discussão a respeito. Assim, o grupo focal teve condições de identificar os pontos relevantes e elencar quais problemáticas identificadas. Neste sentido, as seguintes problemáticas foram apontadas como oportunidades de melhorias:

i) A falta de realização de um planejamento prévio que justificasse a real necessidade de contratação de serviços. Na abertura de novos processos de contratação de serviços eram adotados os mesmos modelos de documentos, projetos básicos, utilizados em contratações anteriores, demonstrando a falta de conhecimento técnico e atualização quanto às legislações vigentes, se tornando os procedimentos inadequados.

ii) A necessidade de definição de modelos padronizados para as atividades e procedimentos prévios na elaboração do plano de trabalho e Termos de Referência;

iii) A falta de comunicação adequada entre os setores para minimizar retrabalho e contribuíram para a demora nos tramites e no andamento do fluxo do processo.

Estas problemáticas retratam como principais causas da morosidade no processo, a ausência de elaboração de um planejamento adequado que antecedesse à abertura do processo de contratação de serviços e à realização de procedimentos padronizados, com base nas legislações vigentes.

Colocando em prática, pelo grupo focal, as alternativas definidas como oportunidades de melhorias, foram levantadas e definidas as atividades e procedimentos necessários para compor um planejamento antecipado para contratação de serviços. A descrição deste subprocesso apresentando os setores envolvidos e suas atividades estão demonstradas no quadro 19.

Quadro 19 Descrição do subprocesso de planejamento de contratação de serviço

Nome do processo:	Planejamento da contratação de serviço
Responsável:	Setor de Serviço de Apoio Administrativo
Entrevistado(s):	Chefia e membros do setor pesquisado

Escopo:	Abrange as atividades de planejamento da contratação de serviço, por meio do levantamento das necessidades destes e elaboração de um plano de trabalho, em que deverá constar: a) objeto de contratação de serviço; b) justificativa da contratação de serviço; c) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item; d) orçamento e prazo de execução do serviço; e) demonstrativo de resultados a serem alcançados.
Objetivo:	Planejar a contratação de serviço
Condição de início do processo:	Identificar a necessidade de contratação de objeto novo ou previsão de término de contrato de serviço vigente.
Fornecedores - Entradas do processo	Cliente interno - setor de Serviço de Apoio Administrativo - pedido de levantamento das necessidades de serviço / Plano de Trabalho
	Sector solicitante - relatório com as informações necessárias ao levantamento das necessidades
Clientes (interno - Setor de Serviço de Apoio Administrativo e externo - pacientes do SUS) - Saídas Fornecidas	Justificativa para contratação de serviço
	Quantitativo previsto para contratação de serviço
	Orçamento e prazo previsto para contratação de serviço
	Plano de trabalho para contratação de serviço
Expectativa do cliente:	Elaborar um planejamento eficiente de maneira a atender com qualidade e custos adequados às necessidades de serviço dos pacientes da Instituição.
Fatores críticos de sucesso	
Mão de obra:	Pessoal capacitado no levantamento das necessidades, na execução das atividades do fluxo do processo e nos procedimentos e legislações relacionadas ao processo de planejamento da contratação de serviço. Até o período de análise deste processo, o setor não efetuava a execução deste planejamento de contratação de serviço.
Infraestrutura:	Os meios de comunicação (memorando, email e número de telefone) devem ser disponibilizados para registro e andamento do processo.
Prazo:	O plano de trabalho deve ser emitido o quanto antes à previsão legal do término do contrato vigente ou de uma nova necessidade de contratação (objeto novo), para que não haja atraso na execução do processo de contratação de serviço. Definiu-se o prazo de até 12 meses antes do vencimento do contrato de serviço, para início da elaboração do plano de trabalho, devendo ser concluído em até 30 dias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Valle, Oliveira e Braconi (2012).

Diante do diagnóstico e definição das atividades necessárias foi proposto o fluxo de subprocesso denominado de “planejamento da contratação de serviços”. Neste sentido, buscou-se atender à fundamentação legal do Decreto 2.271/1997, o qual dispõe sobre a

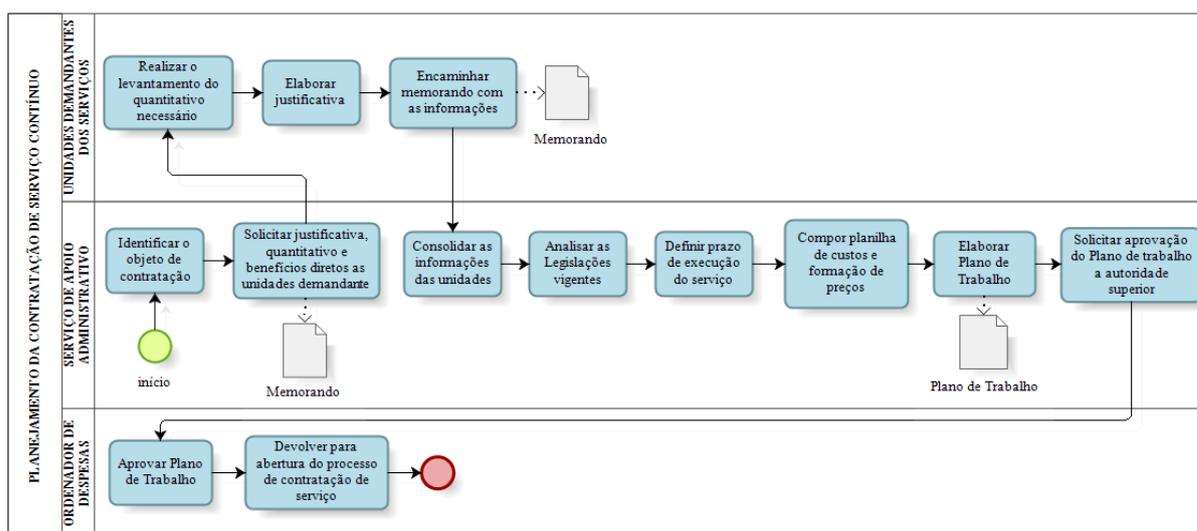
necessidade de uma prévia instrução e elaboração de um plano de trabalho, que apresentasse as seguintes informações:

- i) objeto de contratação de serviço;
- ii) justificativa da contratação de serviço;
- iii) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item;
- iv) orçamento e prazo de execução do serviço;
- v) demonstrativo de resultados a serem alcançados.

Estas informações apresentadas foram padronizadas e incluídas no formulário de elaboração do plano de trabalho, para a contratação de serviço que consta no anexo IV, do Manual prático de Gestão e Fiscalização de contrato de serviço elaborado nesta pesquisa.

Além disso, somado à realização do novo diagrama de processos de negócio (DPN) para o planejamento da contratação de serviços, adotou-se como padrão pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo, o modelo de Termo de Referência, elaborado pela AGU – Advocacia Geral da União. Desta forma, entende-se que os procedimentos executados para planejamento da contratação de serviço e elaboração do Termo de Referência estariam adequados as legislações e contribuiriam para a eficiência de todo o processo de contratação de serviços. O novo diagrama de processo de negócios (DPN) do subprocesso de planejamento dos contratos de serviços é apresentado na figura 15, a seguir.

Figura 15 DPN-Fluxo novo do subprocesso de planejamento da contratação de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

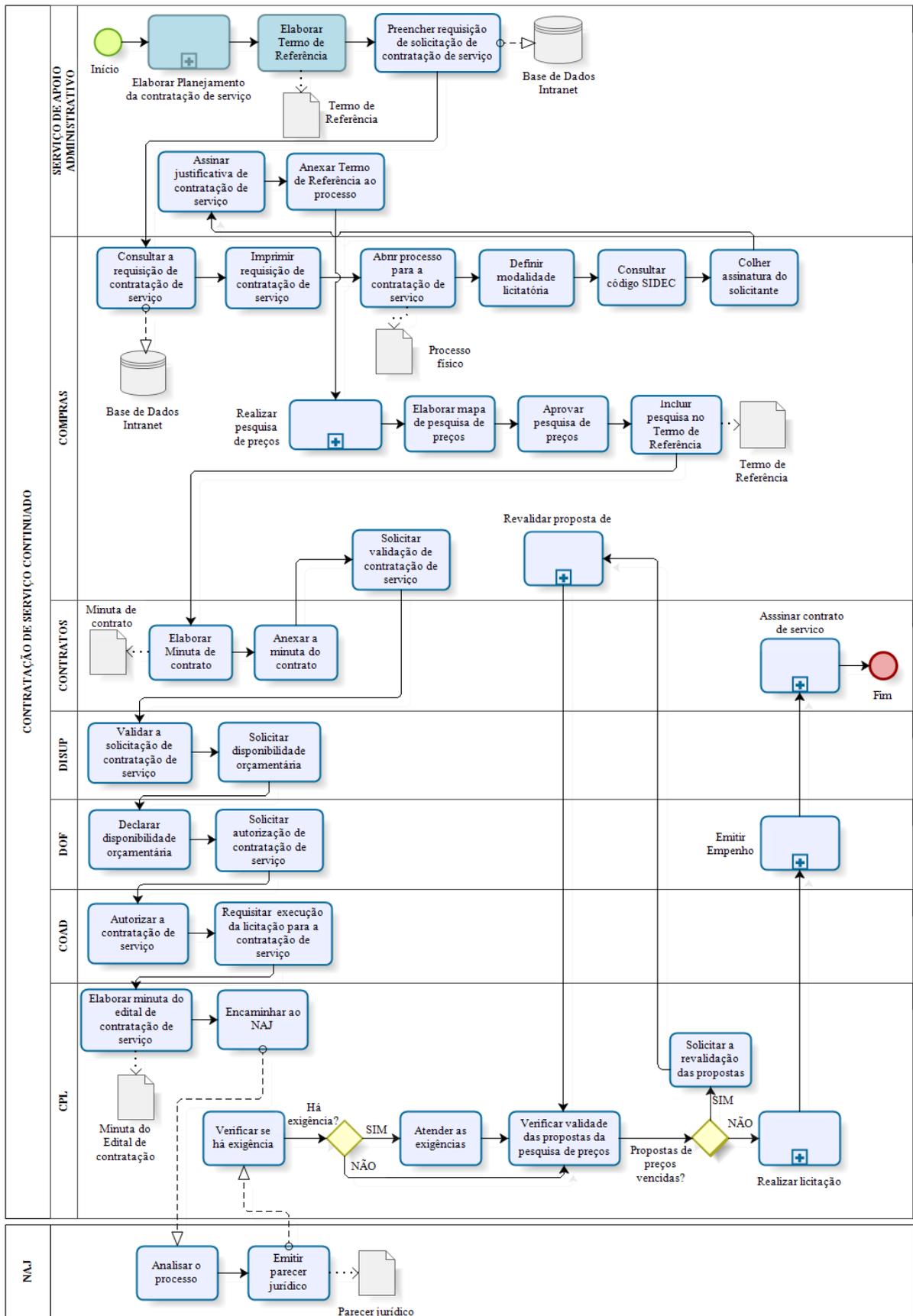
A proposição deste novo diagrama de processo de negócios (DPN) de planejamento dos contratos de serviços contribuiu para compor e adequar às exigências legais, as atividades

realizadas pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo, tornando-se um subprocesso dentro da composição das atividades do processo de contratação de serviços.

Na fase seguinte desta pesquisa, realizou-se reunião com objetivo de validação dos dois novos fluxos com a Coordenação de Administração, definindo a composição do subprocesso de planejamento da contratação de serviços como, fase preliminar e sendo executado como etapa do diagrama de processo de negócios (DPN) de contratação de serviços.

O novo diagrama de processo de negócios (DPN) de contratação de serviços pode ser visualizado na figura 16, a seguir:

Figura 16 DPN-Fluxo novo do processo de contratação de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.6 O processo de solicitação de atestado de capacidade técnica

O quarto processo crítico selecionado é o processo de solicitação de atestado de capacidade técnica. Por meio deste processo, deve-se elaborar um documento denominado atestado de capacidade técnica, no qual qualquer órgão público pode avaliar e emitir para a empresa contratada, quando entende que a prestação de serviço está sendo executada dentro dos parâmetros legais e no quantitativo correto exigido.

A posse deste documento torna-se um diferencial para as empresas prestadoras de serviços, para participar de procedimentos licitatórios em contratações públicas, pois se exige, com base nas legislações, qualificações técnicas mínimas. Neste sentido, para entendimento do processo foi realizado, o levantamento e descrição das atividades, por meio da utilização do formulário de descrição do processo de atestado de capacidade técnica, demonstrado a seguir, no quadro 20.

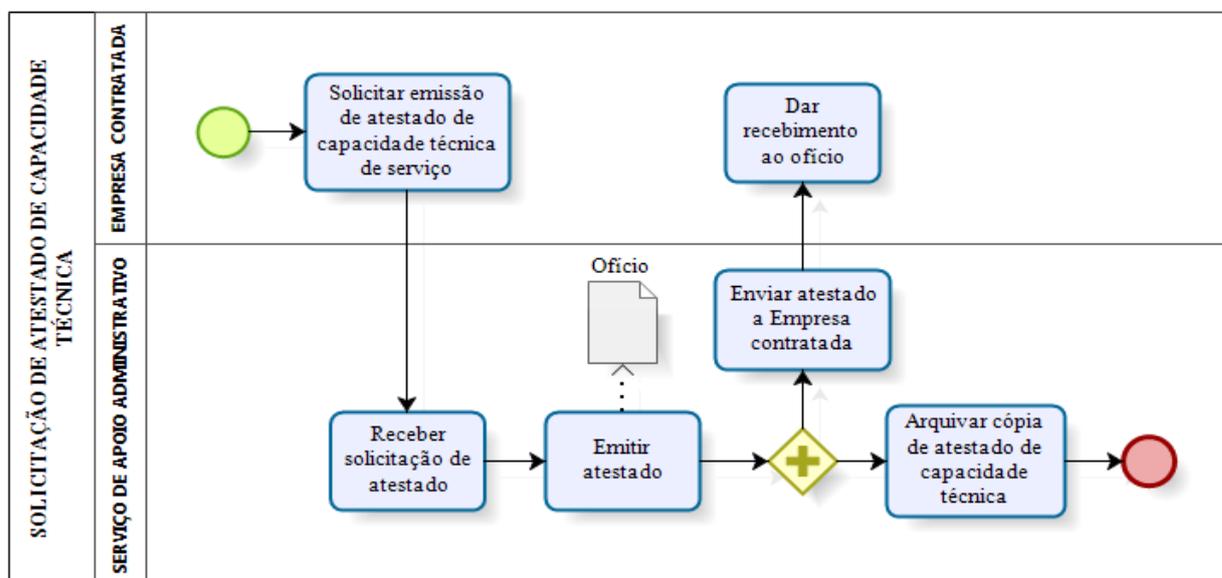
Quadro 20 Descrição do processo de atestado de capacidade técnica

Nome do processo:	Solicitação de atestado de capacidade técnica
Responsável:	Setor de Serviço de Apoio Administrativo
Entrevistado(s):	Chefia e membros do setor pesquisado
Escopo:	Abrange as atividades de recebimento de ofício solicitando a emissão de atestado de capacidade técnica em nome da empresa prestadora de serviço, relatando as análises dos fiscais técnicos e administrativos quanto à avaliação da prestação de serviço da empresa contratada.
Objetivo:	Emissão de atestado de capacidade técnica
Condição de início do processo:	Receber um comunicado oficial da empresa prestadora de serviço solicitando a emissão do atestado
Fornecedores - Entradas do processo	Cliente externo - empresa contratada para prestação de serviço requisitante do atestado
Clientes - Saídas Fornecidas	Parecer técnico do setor solicitante (fiscal técnico)
	Parecer administrativo (fiscal administrativo)
	Emissão do atestado de capacidade técnico (Setor de Serviço de Apoio Administrativo)
Expectativa do cliente:	Obter o atestado de capacidade técnica emitido pelo INCA
-	Fatores críticos de sucesso
Mão de obra:	Pessoal capacitado na execução das atividades do fluxo do processo e na avaliação da qualidade de execução do serviço contratado.
Infraestrutura:	Os meios de comunicação (memorando, email e número de telefone) devem ser disponibilizados para registro e andamento do processo
Prazo:	A emissão do atestado de capacidade técnica deve ser emitida dentro do prazo de 20 dias corridos após solicitação oficial por parte da empresa prestadora do serviço.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Valle, Oliveira e Braconi (2012).

O fluxo atual do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica é apresentado na figura 17.

Figura 17 DPN-Fluxo atual do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica



Fonte: Elaborado pelo autor.

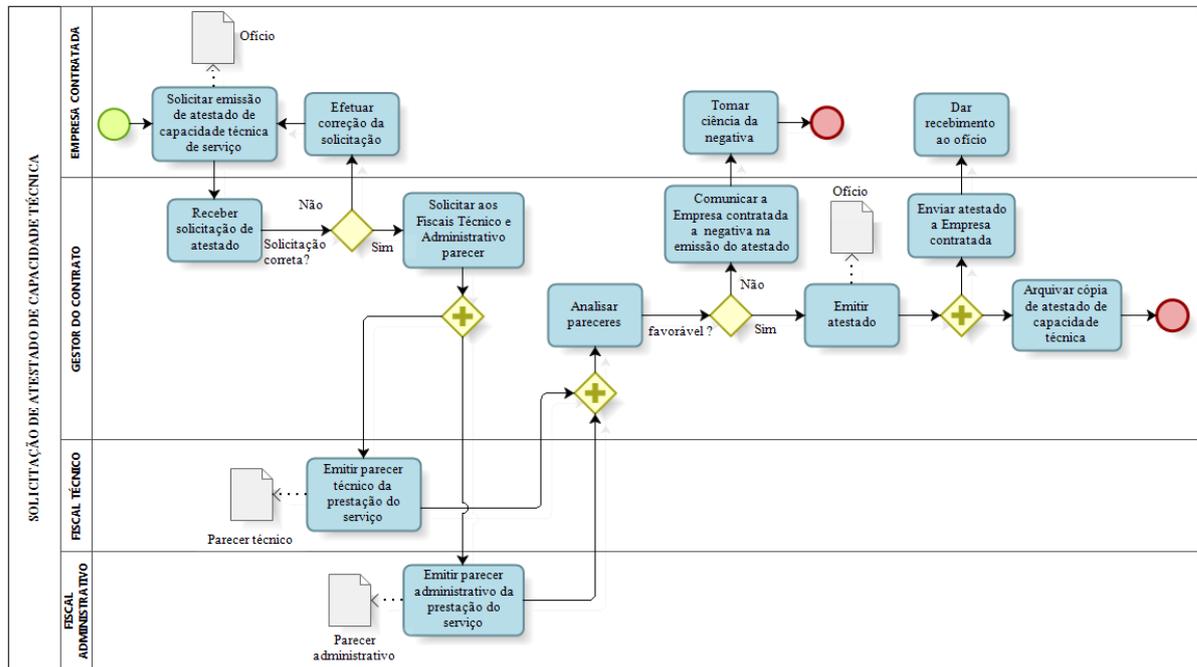
Neste processo foi observado, com base na análise do histórico de emissão dos atestados de capacidade técnica, que os atestados não avaliavam corretamente a prestação de serviços que vinha sendo executada pela empresa prestadora do serviço, constando apenas informações contratuais, como o período de execução e quantitativo contratado. Além disso, o grupo focal identificou as seguintes problemáticas como alternativas de melhorias:

- i) Ausência de uma padronização adequada das atividades e procedimentos;
- ii) Falta de inclusão nas atividades do fluxo do processo, da consulta aos setores requisitantes, para o qual, os serviços são prestados, com objetivo de colher um parecer técnico dos serviços prestados.

No passo seguinte, foi proposto o redesenho do novo diagrama de processo de negócio (DPN) de notificação de empresa prestadora de serviço, com a definição adequada dos responsáveis envolvidos e padronização das atividades e dos procedimentos de cada etapa.

Destacam-se a inclusão da formalização da solicitação por parte da empresa contratada, por meio de ofício, e as emissões de pareceres técnicos e administrativos com objetivo de avaliarem, adequadamente, os serviços prestados pelas empresas contratadas. O novo fluxo deste processo, figura 18, é apresentado a seguir:

Figura 18 DPN-Fluxo novo do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, o setor de Serviço de Apoio Administrativo passou a realizar tal fluxo de processo, efetivando a avaliação do histórico da empresa na prestadora do serviço contratado no decorrer do contrato. Para isso, os seguintes fatores passaram a ser utilizados na avaliação de qualquer empresa contratada:

- i) qualidade na execução do serviço - emissão de parecer técnico do setor requisitante (fiscal técnico);
- ii) cumprimento das obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas – emissão de parecer administrativo com base no cumprimento das documentações necessárias;
- iii) cumprimento do quantitativo real contratado. Tais fatores passaram a ser avaliados por meio de controles permanentes e análises de documentações entregues, na realização dos serviços.

6.3.7 Indicadores de desempenho

Como forma de controlar e demonstrar os resultados alcançados com as melhorias implementadas nos processos críticos selecionados, elaborou-se indicadores de desempenho. A elaboração destes indicadores teve como objetivo, propor o monitoramento de forma a

refletir a economicidade e eficiência destes processos. Os 2 (dois) indicadores propostos foram:

i) percentual (%) de glosas realizadas divididas pelo valor global do serviço contratado – Este indicador demonstra a atuação eficiente do processo de pagamento dos contratos de serviços, já que, anteriormente as faturas eram pagas pelo valor total contratado. Após a publicação da portaria de pagamento 454/2015, registrou-se no período de julho a setembro/2015, uma redução de custos (glosas nas faturas) de cerca de R\$ 1.650.000,00 (um milhão seiscentos e cinquenta mil reais).

ii) Quantidade anual de notificações geradas dividida pelo número de registros de ocorrências – reflete o histórico das empresas prestadoras de serviços, durante o período de execução contratual, em comparação com os registros de desvios gerados. No período registrado de maio a setembro/2015, registrou-se 18 notificações, com 89% das ocorrências solucionadas pelas empresas contratadas.

Os indicadores propostos foram implementados no decorrer das validações dos novos diagramas de processos de negócios (DPN), tendo sido possível a coleta de dados que retratam os controles e monitoramentos realizados durante o período desta pesquisa.

6.3.8 O manual de Gestão e fiscalização de contratos de serviços

A elaboração de um manual de gestão e fiscalização de contratos de serviços foi proposta como um dos objetivos intermediários desta pesquisa, de forma a consolidar em uma base única de conhecimento, todas as melhorias implementadas nas atividades e procedimentos dos novos diagramas de processos de negócios (DPN), de acordo com as legislações vigentes e auxiliar em suas aplicações.

A realização deste objetivo teve como finalidade proporcionar benefícios tais como: facilitar o acesso às informações consolidadas, transformação do conhecimento de uma maneira explícita, contribuindo como instrumento de treinamento e capacitação de servidores atuantes nestes processos.

Assim, foi proposto um manual prático de Gestão e Fiscalização de contratos de serviços, que agrupa determinações legais, conceitos, formulários, instruções e orientações técnicas destinadas a subsidiar os gestores e fiscais de contratos, na execução dos contratos de serviços. Neste manual, a ser ainda divulgado no site da intranet do INCA, consta ainda a portaria interna de pagamento nº 454/2015, publicada em 01 de junho de 2015.

6.4 Fase da Avaliação

A quarta e última fase da pesquisa, denominada fase de avaliação, foi realizada no decorrer da conclusão das fases anteriores em cada processo. Neste sentido, foram realizadas reuniões distintas com intuito de validar os novos diagramas de processos de negócio (DPN), e ainda o Manual de Gestão e Fiscalização dos contratos de serviços junto à Coordenação de Administração, para posteriormente implantá-los.

Na primeira reunião ocorrida em maio/2015, foi apresentado à Coordenação de Administração, o novo fluxo de pagamento dos contratos de serviços. Este, após validação, foi encaminhado junto à Direção Geral, para publicação oficial em Boletim de Serviço, resultando na Portaria interna nº 454, de 01 de julho de 2015, a qual regulamentou o novo fluxo de pagamento dos contratos de serviços vinculados ao Serviço de Apoio Administrativo do INCA. A divulgação interna para os setores envolvidos foi realizada por meio eletrônico e externo por meio de ofício às empresas prestadoras de serviços. A implementação do novo fluxograma ocorreu imediatamente após a publicação desta portaria. Nos meses de julho e agosto de 2015 foram validados os novos diagramas de processos de negócios (DPN) de notificação de empresa prestadora de serviço e solicitação de atestado de capacidade técnica. Nestes casos, a validação ocorreu somente com a chefia do setor pesquisado, por se tratar de atividades geridas e executadas principalmente pelo setor pesquisado.

Na quarta reunião desta fase, ocorrida em outubro/2015, foi apresentado e validado o novo diagrama de processo de negócio (DPN) de contratação de serviços, com inclusão das atividades executadas no subprocesso de planejamento dos contratos de serviços. Nesta reunião, foi ratificada a intenção da intervenção realizada apenas nas atividades relacionadas ao setor pesquisado, e quais melhorias no fluxo deste processo relacionadas às atividades dos demais setores envolvidos deveriam ser gerenciadas pela Coordenação de Administração.

A quinta e última reunião prevista para ocorrer em novembro/2015, somente foi possível de acontecer no início do mês de dezembro/2015, em virtude de alterações no cenário político do país, os quais ocasionaram mudanças de lideranças no Ministério da Saúde e conseqüentemente na substituição da Direção Geral do INCA. Tal reunião ocorreu para validação da proposta do manual prático de gestão e fiscalização de contratos de serviço. Por fim, foi entregue-se um relatório final, apêndice B, demonstrando por assunto, o cenário encontrado no início da pesquisa, as dificuldades, ações e resultados efetivados e ainda as propostas para ações futuras por parte da Coordenação de Administração.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho descreveu o uso da pesquisa-ação como método de pesquisa na abordagem e aplicação da Gestão de Processos, no setor de Serviço de Apoio Administrativo do INCA. Como um importante mecanismo de intervenção administrativa, este método permitiu atingir os objetivos traçados e promover mudanças referentes à padronização administrativa das atividades e procedimentos relacionados aos processos críticos, selecionados com a validação e implementação dos novos diagramas de processos de negócios (DPN). E por fim, a consolidação da proposta do manual de gestão e fiscalização de contratos de serviços.

Diante dos objetivos realizados, uma série de vantagens pôde ser evidenciada, dentre as principais:

- i) Mais transparência, fluência e racionalidade na execução dos processos críticos;
- ii) Eficiência na prestação de contas e otimização da gestão dos recursos públicos, os quais resultaram após a publicação da Portaria INCA, em uma redução de custos de cerca de R\$ 1.650.000,00 (hum milhão seiscentos e cinquenta mil reais), representando neste período em torno de 2,4% do orçamento de custeio do INCA previstos anualmente para despesas com os contratos de serviços, ou seja, um gasto anual de aproximadamente R\$ 68.000.000,00 (sessenta e oito milhões de reais),
- iii) Alinhamento do fluxo das atividades e responsabilidades, convergindo para a inclusão e melhor adequação das funções entre os setores, bem como, dos responsáveis envolvidos nos processos. Espera-se que a médio e longo prazo, as melhorias implementadas na gestão desses processos proporcionem maior eficiência e racionalização dos recursos públicos demandados;
- iv) Ampla aprendizagem do grupo focal, por meio dos conhecimentos, trocas e discussões a respeito dos dados coletados nas pesquisas bibliográfica, documental e de campo.
- v) Construção de um canal de comunicação externo com uma Instituição pública, para a troca permanente de experiência e conhecimentos nos procedimentos e atividades realizadas na gestão e fiscalização de contratos de serviço.

No decorrer desta pesquisa, observou-se que os processos de mudança que interferem nas atividades das pessoas devem ocorrer de maneira participativa, de forma a efetivar uma

construção conjunta dos processos e definição das atividades e ainda proporcionar maior transparência a todos os envolvidos no processo.

Os objetivos propostos foram efetivamente alcançados por meio de uma forte interação e comprometimento dos membros envolvidos no grupo focal, o qual proporcionou a todos, os benefícios do aprendizado e do compartilhamento de conhecimento.

Embora tenham sido introduzidos na cultura da Instituição os conceitos e procedimentos da gestão de processos, deposita-se a importância da continuidade do trabalho ainda a ser feito, na esperança de se fazer consolidar esta cultura e que tais mudanças proporcionem melhorias e benefícios ainda maiores e conseqüentemente, agreguem valor às atividades fins do INCA.

7.1 Lições aprendidas

A utilização do método da pesquisa-ação traz vários ensinamentos. Dentre os ensinamentos obtidos, os mais significativos foram:

a) A importância do trabalho em equipe e do apoio da liderança formal no processo de pesquisa. A participação ativa da chefia do setor pesquisado e dos membros do grupo focal foram determinantes para que as mudanças pudessem ser realizadas. Muito provavelmente, teria sido de extrema dificuldade a continuação da pesquisa sem o apoio e participação de todos.

b) Definir objetivos viáveis para a pesquisa de cunho intervencionista. Neste estudo, ficou delimitado a análise de 4 processos críticos selecionados devido ao prazo disponível para realização e término da pesquisa.

c) Acompanhar o prazo das ações pretendidas na pesquisa, pois atrasos no andamento da pesquisa podem ocorrer. Algumas alterações de cronograma de atividades foram realizadas em virtude de período de férias e outras demandas de trabalho dos membros participantes da pesquisa.

d) O controle dos dados e informações coletados devem ser periodicamente registrados, para que não haja a perda ou esquecimento de informações relacionadas. A realização destes controles permitiu realizar consultas durante todo o período da pesquisa. Como exemplo, as informações coletadas nas reuniões, com o grupo focal foram transcritas em atas de reuniões para registro interno do setor pesquisado.

Dentre as dificuldades registradas, durante a realização das melhorias implementadas por meio da pesquisa, destacam-se:

i) A resistência de adequação ao novo diagrama de processo de negócio (DPN), para pagamento dos contratos de serviços e novos procedimentos, por parte das empresas contratadas e servidores antigos, principalmente aqueles que atuam há muitos anos na Instituição.

ii) Prazo acima do previsto para a realização de todos os procedimentos desde o levantamento e diagnósticos até a publicação e implementação da portaria interna de pagamento 454/2015.

iii) Pendência para a conclusão e publicação da portaria interna, com a designação de fiscais de contratos, em virtude da morosidade no envio dos dados dos servidores indicados pelas Diretorias e Coordenações, para estas funções.

iv) Carência de conhecimento técnico das legislações vigentes, por parte dos servidores, para atuação nas atividades de gestão e fiscalização de contratos de serviços.

v) Período de instabilidade, em virtude de mudança política no Ministério da Saúde, a qual causou um período de ansiedade e turbulência nos meses de outubro e novembro de 2015, ao pesquisador e membros participantes do grupo focal, em virtude da possibilidade de substituição de chefias na Instituição, como ocorrido posteriormente com a Direção Geral e com a Coordenação de Administração e alguns outros setores do INCA.

Por fim, a realização desta pesquisa proporcionou ao pesquisador refletir e expressar que as emoções não se separam dele durante a pesquisa. Alguns dos sentimentos encontrados foram destacados e descritos como recomendações que tenho a fazer para quem desejar realizar uma pesquisa com intuito de modificar os processos organizacionais:

- I. Paciência! Muita paciência para lidar com todas as emoções e sentimentos envolvidos. A insegurança, a ansiedade e a incerteza foram sentimentos que acompanharam o pesquisador em todo o processo de investigação da pesquisa, desde a escolha da pesquisa-ação como método de pesquisa até sua fase final. Isso porque, quando se propõe implementar melhorias nos processos de trabalho por mais que seja planejado e controladas as ações, nunca se sabe ao certo até onde é possível chegar, ainda mais por se tratar de uma Instituição Pública, no qual, o burocratismo faz parte do ambiente e processos de trabalho, ou seja, não foi uma tarefa fácil. A seleção e delimitação dos processos críticos, a determinação, o

apoio e a participação dos membros do grupo focal, contribuíram para minimizar estes sentimentos.

Como exemplo de dificuldade, na etapa de levantamento das atividades dos processos um entrevistado declarou que eu deveria me conformar com o processo do jeito que era realizado, pois não conseguiria mudar nada. (...) *“Deixa isso pra lá, é muito difícil mudar as coisas por aqui (...)”*.

Ainda durante o processo de treinamento da portaria de pagamento 454/2015, no qual estava sendo demonstrada a importância das atividades normatizadas, para execução por parte do fiscal técnico, um servidor disse: *“Eu tenho 28 anos de Instituição e sempre fiz meu trabalho assim, não tenho intenção de mudar (...)”*.

II. Esperança! O alívio e a satisfação são sentimentos positivos que também fizeram parte do pesquisador, no período da pesquisa. Após o término do período proposto de pesquisa, poder visualizar quais mudanças concretas foram efetivadas nos processos de trabalho e principalmente, na postura dos participantes da equipe, reforçam estes sentimentos de que é possível mudarmos a nossa realidade e contribuirmos para melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos. Outro ponto de suma importância foi à realização do *Benchmarking*. Esta ação foi fundamental não somente pelo conhecimento adquirido na execução dos processos realizados por esta Instituição Pública, mais principalmente pela satisfação e convívio com profissionais comprometidos em melhorar a cada dia mais os processos de trabalho. Isto ficou claro por meio das palavras do Coordenador de Administração desta Instituição. *“Minha carreira toda foi realizada no exército com foco na busca por resultados (...) Quando resolvi aceitar o convite de assumir a Coordenação de Administração a 2 anos atrás, a Instituição está em processo de Intervenção, em virtude da desorganização dos processos de trabalho (...) aceitei pelo desafio de realizar as mudanças necessárias e dar transparência aos processos e ações em prol de um atendimento de qualidade ao paciente tratado aqui (...)”*.

A visita a esta Instituição reforçou a motivação, de que apesar das dificuldades, era possível sim, proporcionar mudanças na nossa realidade institucional e com isso implementar melhorias nos processos críticos pesquisados. Este processo refletiu no sentimento de esperança, elevando a motivação em lidar com as dificuldades e morosidades encontradas.

Apesar das dificuldades apresentadas, a pesquisa pôde ser concluída com os objetivos propostos alcançados e acredita-se que o estudo foi responsável por apresentar um ponto de partida para maiores aprofundamentos a respeito dos temas abordados, proporcionando a capacitação dos membros da equipe e a reformulação dos processos de trabalho.

7.2 Recomendações para futuras pesquisas

Com base nas conclusões deste trabalho, podem-se traçar algumas recomendações, tais como:

i) o reforço em ampliar os conceitos da Gestão de Processos na cultura da Instituição, como práticas de trabalho e comunicação nos demais processos, vislumbrando posteriormente a criação de um escritório de processos.

ii) Outra recomendação de pesquisa poderia focar nos aspectos econômicos, buscando analisar a possibilidade de realizar o planejamento e as contratações de serviços de maneira unificada entre os Hospitais e Institutos Federais de Saúde, proporcionando ganhos de escala e conseqüentemente, redução de custos nas contratações.

iii) Outra pesquisa possível seria viabilizar análise e construção de software visando ampliar a eficiência e informatização das atividades e procedimentos realizados na gestão e fiscalização dos contratos de serviços.

8. REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ANTONUCCI, Y. L.; BARIFF, M.; BENEDICT, T.; CHAMPLIN, B.; DOWNING, B. D.; FRANZEN, J.; Madison, D. J.; Lusk, S.; Spanyi, A.; Treat, M.; Zhao, L.; Raschke, R. L., **Guide to the business process management common body of knowledge**. Chicago: ABPMP, BPMN CBOK, 3.ed. 2013. Disponível em <<http://www.abpmp.org>>. Acesso em: jun./2015.

ARAÚJO, Carlos A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Em *Questão*. Porto Alegre, Volume 12, n. 1, pp. 11-32, jan./jun. 2006.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. GARCIA, Adriana A; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos**. São Paulo: ATLAS, 2011.

ASSUNÇÃO, Maria A.; MENDES, Paule J. V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. Congresso Internacional del CLAD. **Anais...** Santo Domingo: CLAD, 2000. 14p.

BATISTA, Fabio F., PACHECO Fernando F.; TERRA José C.C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA, 2005.

BATISTA, Fabio F. **Modelo de Gestão e Conhecimento para a Administração Pública: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzi resultados em benefícios do cidadão**. Brasília.IPEA, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BARBIER, René. **A Pesquisa-Ação**. Brasília: Liber, 2007. Tradução de Lucie Didio.

BIAZZO, Stefano. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 2, p.99-112, 2000.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Decreto – lei nº 2.271**, de 07 de julho de 1997. Aprova a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DOU, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 19 jun. 2014.

_____. Ministério da Saúde. **Decreto – lei nº 3.555**, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, DOU, Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm>. Acesso em: 20 jul. 2014.

_____. Ministério da Saúde. **Decreto – lei nº 8.065**, de 07 de agosto de 2013. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde. Brasília, DOU, Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8065.htm08>. Acesso em: 15 mai. 2014.

BRASIL. **Lei 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DOU, 22 maio 1993. Seção 1, p. 8269. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 02 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. **Gestão Pública para um Brasil de todos**. Brasília: 2003. Disponível em: <http://www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/3823.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 2/2008 do MPOG/Secretaria de logística e tecnologia da Informação**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 6/2010 do MPOG/Secretaria de logística e tecnologia da Informação**. Dispõe sobre as alterações a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em <http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Documento de Referência**; Fórum Nacional 2008/2009. Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública 2008/2009**; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria n. 297** de 14 de novembro de 2012. Dispõe sobre a fiscalização dos contratos de prestação de serviços terceirizados de natureza continuada no âmbito da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em <http://www.tcu.gov.br/>>. Acesso em: 04 Mai. 2015.

BRITO, Lydia M.P. Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Caderno de Educação / FAE/PPGE/ UFPEL**. Pelotas. p.135-148. jan/jun 2008.

BROCKE, Jan V., RECKER, Jan, MENDLING, Jan. Value-oriented Process Modeling: Integrating Financial Perspectives into Business Process Re-design. **Business Process Management Journal**, Vol. 16, No. 2, pp. 333-356, 2010.

BROH, Robert A. **Managing Quality for Higher Profits: A Guide for Business Executives and Quality Managers**. Nova York: McGrawHill. 1982.

CAMPOS, Vicente. F. **Controle da Qualidade Total**. Edição: várias. Belo Horizonte. DG Editors, 1999.

CARVALHO, Rodrigo B. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: ComArte, 2003.

CORDELLA, Antonio; WILLCOCKS, Leslie. Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the “contract state”. **Government Information Quarterly. Elsevier Science**, Vol. 27, No. 1, pp. 82-88, 2010.

CROSBY, Philip. **Qualidade Falada a sério**. São Paulo. Mc Graw-Hill do Brasil.1990.

CUADRADO, Beatriz. B. The impact of functional decentralization and externalization on local government transparency. **Government Information Quarterly. Elsevier Science**, Vol. 31, No. 2, pp. 265-277, 2014.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8º Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

DANTAS, A.S.; QUEIROZ, F.C.B.P.; QUEIROZ, J.V. Gestão de processos e avaliação de desempenho no Setor Público Brasileiro: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior Pública. In. **X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América Del Sur**. 2010, Mar del Plata.

DAVENPORT, Thomas H.. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE ALBUQUERQUE, João P. Flexibilidade e Modelagem de Processos de Negócio: Uma Relação Multidimensional. In: **RAE. Revista de Administração de Empresas**, FGV-Saulo Paulo, v. 52, n.3, p.313-329, 2012.

DE FREITAS, Marcelo; MALDONADO, José, M. S. V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, Volume 47, n. 5, pp. 1265-1281, 2013.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4 ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel. Análise da estratégia de pesquisa declarada como pesquisa-ação por pesquisadores brasileiros da área de administração. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. eGesta**. Santos, v. 1, n.1, p. 1-20, jan./mar. 2010.

DEMING, William. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCK, Maria G. **Terceirização. (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999, p.28.

DUBOST, J. **L'intervention psycho-sociologique**. Paris: PUF, 1987.

FERNANDES, Maria E.R.; CARVALHO NETO, Antônio M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. **In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília. ANPAD, 2005.

FERREIRA, André R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**. n. 1, v. 1, jan-jun 2012. Brasília. p.33. Disponível em: <<http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/viewFile/16/26>>. Acesso em 10 abr. de 2015.

Ferramentas para o Controle e a Melhoria da Qualidade. Disponível em <http://www.echos.ufrgs.br/.../ferramentasbasicas%20_qualidade.ppt>. Acesso em: 15 jan. de 2015.

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO: **Metodologia de Gestão de Processos – Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs**. 2013. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público. Disponível em <http://www.echos.ufrgs.br/.../ferramentasbasicas%20_qualidade.ppt>. Acesso em: 15 fev. de 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Critérios de Excelência. **Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional – 2009**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. 52p.

GARVIN, David A. **General Management – Processes and Action**. Boston. McGraw Hill, 2002, p. 630-631.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GOMEZ, Lupita. S.; PIMIENTO, Nestor R. O. Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. **Estudios Gerenciales: Elsevier Doyma**, Vol.28, No. 125 , pp. 13-22, 2012.

GONG, Yiwei.; JANSSEN, Marijn. From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. **Government Information Quarterly**, v.29, SUPPL. 1, p. S61-S71, 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.1, p-6-19, Jan./Mar. 2000.

_____. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.4, p-8-19, Out./Dez. 2000.

_____. **Reengenharia das Empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUEDES, Vânia; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: CIFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ICI/UFBA, 2005.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred E. Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market, and Management Characteristics. **Journal of Public Administration Research and Theory**. <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/22/2.toc>>, pp. 289-317, 2011.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

INCA - Instituto Nacional do Câncer. Disponível em <<http://www.inca.gov.br>>. Acesso em 05 fev., 2015.

INCA - Instituto Nacional do Câncer. **Relatório Anual de Gestão do exercício de 2012**. Disponível em:<<https://www.contas.tcu.gov.br>>. Acesso em 16 de abril de 2014.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 9000:2015**. Genebra Geneva, Switzerland: ISO, 2015a. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. **ISO 9001:2015**. Geneva, Switzerland: ISO, 2015b. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Dialética, 2008.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LEIRIA, Jerônimo. S. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 224 p., 2006.

LIMA, Maria B.B.P.B. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP**. 2006. 176f. (Dissertação de Mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, SP.

LIMA, P. D. B. Apresentação. In. **Cadernos GESPÚBLICA - Artigos sobre o Prêmio Nacional de Gestão Pública Ciclo 2006. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**, Brasília: MP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Versão 2/2006.

MARIN, P.L. **Sistema de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na Administração Pública: Uma análise crítica**. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/184-SISTEMAS-DE-GEST%C3%83O-DA-QUALIDADE-E-CERTIFICA%C3%87%C3%83O-ISO-9001-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-UMA-AN%C3%81LISE-CR%C3%8DTICA.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2015.

MARTINS, Sérgio P.. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 29ª ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MELLO *et al.* **ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo**. 34 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr. 1995.

NOGUEIRA, Sabrina L., FETTERMANN, Diego C., ECHEVESTE, Márcia E.S., BARBOSA, Tatiane P. Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão de contratos de uma empresa de transporte. **Sistemas & Gestão**, Vol.7, No.3, pp.350-365, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Bookman, 2008.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, A. M. A. *et al.* Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Administração de Processos**. São Paulo: ATLAS, 2006.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio**. XIII SIMPEP, Anais; Bauru, SP, 6 a 9 de novembro de 2006.

_____. **Gestão por processo - Fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2ª Edição, Qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2a. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. p. 37-51. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. p. 15-27. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão organizacional e estratégica da qualidade**. In: OLIVEIRA, S. B. (org) **gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos - pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson P.; CARVALHO, Marly M. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.

PALVARINI, Bruno C. **Guia de Gestão de processos de governo** - Brasília: 2011.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS**. Makron Books, 2011.

PÉRCIO, Gabriela V. **Contratos Administrativos sob a Ótica da Gestão e da Fiscalização**. Curitiba: Negócios Públicos, 2010.

PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, London, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

PYON, Chong. U.; WOO, Ji Y.; PARK, Sang C. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Elsevier: Expert Systems with Application**, Vol.38, n. 4, pp.3267-3279, 2011.

PSOMAS, Evangelos. L.; FOTOPOULOS, Christos. V.; KAFETZOPOULOS, Dimitrios. P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 3, pp. 437-460, 2011.

QUEIROZ, C. A. R. **Como implantar a terceirização**. São Paulo: STS, 1999.

_____. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

RAMIREZ, Ronald, MELVILLE, Nigel, LAWLER, Edward. Information Technology Infrastructure, Organizational Process Redesign, and Business Value: An Empirical Analysis. **Elsevier Science: Decision Support Systems**, Vol. 49, No. 4, pp. 417-429, 2010.

RENDON, Rene G. Benchmarking contract management process maturity: a case study of the US Navy. **Benchmarking: An International Journal**. Vol. 22 No. 7, pp. 1481-1508, 2015.

RINALDI, Marta; MONTANARI, Roberto; BOTTANI, Eleonora. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study. **Business Process Management Journal**, Vol. 21 No. 2, pp. 419-462, 2015.

RIZZETTI, D. M. ; MOURA, G. L. ; CUNHA, D. E. . Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. In: **XXI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**, 2014, Bauru, São Paulo.

SANT`ANA, Ana Carolina de. Gestão de processos de negócios: uma abordagem para a qualidade no atendimento ao cliente. 16f. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro. 2014.

SIKDAR, Arijit; PAYYAZHI, Jayashree. A process model of managing organizational change during business process redesign. **Business Process Management Journal**, vol. 20, no. 6, pp. 971-998, 2014.

SILVA, C. P. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo, LTr, 1997.

SIMCSIK, Tíbor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron *Books*, 2001.

SOLAIMANI, Sam; BOUWMAN, Harry. A framework for the alignment of business model and business processes; A generic model for trans-sector innovation. **Business Process Management Journal**, Vol.18, n.4, pp.655-679, 2012.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações** - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SUNE, Cristiane; CASTRO, Eduardo B.; MAGALHÃES, A.C.M. Contratos Administrativos na Esfera Pública: uma análise do papel do gestor e do fiscal. 23f. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro. 2013.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre práticas de empresas brasileiras.** In. Fleury, M.T.L.; Oliveira Jr., M.M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001. p. 212-241.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18ª ed.. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa,** São Paulo, v. 31, n. 3, p 443-466, set/dez. 2005.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. BRACONI, Joana. Descrevendo os processos de sua organização. In. VALLE, R. (Org.); OLIVEIRA, S.B. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** Cap.4, p.28-36. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 5ª ed.. São Paulo: Atlas. 2012.

VIEIRA, Antônio Pereira *et al.* **Gestão de Contratos de Terceirização: teoria e prática.** Belo Horizonte: Fórum, 2013.

VINNI, Rauno. Total Quality Management and Paradigms of Public Administration. **International Public Management Review.** Vol. 8, Issue 1, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A. Cronograma das atividades de Pesquisa

ATIVIDADES	2014												2015												2016
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN		
Contextualização e definição dos objetivos	■	■	■	■	■																				
Fase introdutória da pesquisa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Definição da metodologia			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Pesquisa Bibliográfica			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Elaboração da proposta de ferramentas de coletas de dados										■	■	■													
Início da coleta de dados											■	■	■	■	■	■	■	■							
Realização das fases da pesquisa												■	■	■	■	■	■	■							
QUALIFICAÇÃO															■										
Incorporação de sugestões da banca de qualificação															■	■	■	■							
Tratamento e análise dos dados																■	■	■	■	■	■				
Desenvolvimento dos resultados da pesquisa																				■	■	■			
Conclusões																				■	■	■			
Elaboração de versão para a Defesa																					■	■			
DEFESA																							■		

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B. Relatório final - Resumo das ações realizadas no setor

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
1	ESTRUTURA DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS	<p>1) Mínima interação entre o setor Serviço de Apoio (gestão dos Contratos) e os servidores/chefias atuantes nas outras Unidades.</p> <p>2) Ausência de estrutura de fiscalização.</p>	<p>1) Discussão e definição das atribuições e papéis de três atores no processo: fiscal técnico (servidor lotado nas Unidades requisitantes da prestação de serviços), fiscal administrativo (servidor lotado no setor de Serviço de Apoio Administrativo responsável pela fiscalização documental) e gestor do contrato (lotado no setor de Serviço de Apoio Administrativo responsável pela supervisão do Contrato), com a definição das atribuições de cada papel estabelecido pela IN nº 02/2008.</p> <p>2) Levantamento e descrição das atividades e setores envolvidos nas atividades dos processos críticos selecionados.</p>	<p>1) Resistências dos servidores antigos em atuarem como fiscais de contratos.</p> <p>2) Os contratos de serviços ainda estão sem a designação formal de fiscais em virtude da morosidade no envio dos dados dos servidores indicados pelas Diretorias e Coordenações para estas funções, descumprindo a exigência do art. 67 da Lei 8.666/1993, combinado com os arts. 31 e 34 da IN nº 02/2008 e suas alterações.</p>	<p>1) Maior interação entre os setores envolvidos nos processos.</p> <p>2) Implementação das atribuições e dos papéis de cada agente público/setores no processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços.</p> <p>3) Implementação da Portaria interna de pagamento 454/2015.</p>	<p>1) Ampliar a comunicação e transparência das ações com a promoção de atividades coletivas (treinamento, reuniões, <i>whokshop</i>, etc.) entre as áreas.</p> <p>2) Atuar junto as Diretorias e Coordenações para conclusão da formalização dos servidores públicos nomeados nos papéis de gestão e fiscalização dos contratos de serviços.</p>
2	MELHORES PRÁTICAS	<p>1) Não havia relacionamento com outras Instituições</p>	<p>1) <i>Benchmarking</i> com Instituição Federal de Saúde em busca de melhores práticas junto aos processos críticos selecionados quanto ao assunto de Gestão e fiscalização de contratos.</p> <p>2) Coleta de dados por meio de Manuais de Gestão e Fiscalização de Contratos disponíveis em sites da Internet.</p>	<p>1) Dificuldades de agendamento com outras Instituições para coletas de informações a respeito da implantação da Gestão de processos e Gestão e fiscalização de contratos de serviços em virtude de períodos de greve e dificuldades de agendas disponíveis entre os responsáveis por estas Instituições.</p>	<p>1) A comparação do desempenho dos processos analisados contribuiu para elaboração do plano de ação por meio das trocas de conhecimentos e acesso as atividades e procedimentos realizados, além do conteúdo técnico adquirido.</p>	<p>1) Ampliar o <i>benchmarking</i> por meio da comunicação e interação com outras Instituições para a promoção e troca de informações e conhecimento.</p>

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	1) Não havia processos mapeados no setor pesquisado.	1) Nos processos críticos selecionados foi realizado o diagnóstico da situação atual, desenhado seus diagramas de processos de negócio (DPN), identificado os problemas, priorizado a resolução e implantação de melhorias nos novos fluxogramas destes processos.	1) Dificuldade no agendamento de reuniões e entrevistas (conciliar agendas entre os participantes do grupo focal e chefias dos setores envolvidos).	1) Validação e Implementação dos novos fluxos dos processos críticos selecionados para a pesquisa. 2) Introdução da gestão de processos no setor pesquisado.	1) Ampliar a cultura da gestão de processos na Coordenação de Administração Geral com o mapeamento dos processos dos demais setores vinculados.
4	ORGANIZAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DOCUMENTAL	1) Não havia digitação dos documentos efetuados no setor, causando, em alguns casos, na perda do registro desses documentos.	1) Elaboração de ações de controle mensal dos procedimentos e documentos gerados no setor por meio de pastas eletrônicas e digitalização documental.	1) Não havia espaço suficiente no diretório da rede do setor (G:), que comportasse a quantidade de dados gerados, sendo necessário ampliar a capacidade e os acessos junto ao Serviço de Informática.	1) Controle e acesso a todos os procedimentos e documentos gerados no setor de Serviço de Apoio Administrativo disponibilizados num mesmo diretório interno.	1) Contratar um Sistema de Gestão de Contratos de Serviços que possibilite a inclusão desses dados, dentre outras funcionalidades.
5	REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO	1) Não havia registro dos conhecimentos adquiridos no setor, gerando a perda dos mesmos com a saída de servidores públicos do setor ou até mesmo da Instituição.	1) Foi criado um repositório de conhecimento no diretório interno da Rede do INCA, onde todos foram incentivados a salvar as novas legislações utilizadas, os materiais de participação em eventos, treinamentos e pesquisas para compartilhar com os demais colaboradores do setor.	1) Não havia espaço suficiente no diretório da rede do setor (G:), que comportasse a quantidade de dados gerados, sendo necessário ampliar a capacidade e os acessos junto ao Serviço de Informática.	1) Todos os membros do setor passaram a ter acesso a um banco de dados com todas as informações geradas e atualizadas para ampliar os conhecimentos e possibilitar o treinamento de novos servidores.	1) Contratar um Sistema de Gestão de Contratos que possibilite a inclusão desses dados, dentre outras funcionalidades.

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
6	PADRONIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	1) Não havia padronização adequada das atividades e ausência de procedimentos normatizados. Cada contrato de serviço possuía um controle diferente.	<p>1) Elaboração de formulários, planilhas, memorandos, ofícios para todos os contratos de serviços.</p> <p>2) Definição de atividades e procedimentos a ser realizados em cada processo crítico selecionado.</p> <p>3) Mapeamento e implementação de melhorias nos processos críticos selecionados.</p> <p>4) Elaboração de Publicação da Portaria interna 454/2015 com o redesenho do novo fluxo de pagamento dos contratos de serviços, e a definição das atribuições e papéis dos gestores e fiscais de contratos.</p> <p>5) Elaboração do manual prático de gestão e fiscalização de contratos de serviços.</p>	<p>1) Falta de capacitação técnica dos servidores envolvidos nestas atividades.</p> <p>2) Resistência de adequação dos fornecedores e servidores antigos aos novos procedimentos, principalmente aqueles que atuam há muitos anos na Instituição.</p>	<p>1) Padronização de formulários, planilhas, memorandos, ofícios para todos os contratos de serviços.</p> <p>2) Definição de atividades e procedimentos a ser realizados em cada processo crítico selecionado.</p> <p>3) Redesenho dos novos fluxos dos processos críticos selecionados.</p> <p>4) A normatização do fluxo de pagamento dos contratos de serviços por meio de uma Portaria interna 454/2015.</p> <p>5) Implantação do manual prático de gestão e fiscalização de contratos de serviços.</p>	1) Ampliar e disseminar a cultura da gestão de processo dentro da Coordenação de Administração com o mapeamento dos processos dos demais setores vinculados de maneira normatizar e padronizar todas as atividades e procedimentos.

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
7	PAGAMENTO E GLOSAS NAS FATURAS	<p>1) Ausência de controles e análises das documentações que possibilitassem a efetiva prestação de contas nos contratos de serviços.</p> <p>2) Os pagamentos das faturas dos contratos de serviços eram autorizados em seus valores integrais, sem o devido cálculo de glosa da parcela de serviço não executada.</p>	<p>1) Análise das legislações vigentes sobre o assunto.</p> <p>2) Elaboração de Publicação da Portaria interna 454/2015 com o redesenho do novo fluxo de pagamento dos contratos de serviços, e a definição das atribuições e papéis dos gestores e fiscais de contratos</p> <p>3) O <i>Benchmarking</i> realizado com uma Instituição Federal de Saúde permitiu planejar ações e implementar práticas nos procedimentos de análise da prestação dos contratos de serviços do setor.</p>	<p>1) Prazo acima do previsto para a realização de todos os procedimentos desde o levantamento das atividades, mapeamento, discussão e proposição de melhorias até a elaboração e publicação da portaria interna de pagamento 454/2015.</p> <p>2) Necessidade de interação com os setores requisitantes de maneira sanar dúvidas e dificuldades no novo fluxo do processo de pagamento.</p> <p>3) Resistência de adequação nos dois primeiros meses após a publicação da portaria de pagamento 454/15 dos fornecedores antigos e adotar os novos procedimentos, principalmente aqueles que atuam há muitos anos na Instituição.</p>	<p>1) Implementação controles e procedimentos adequados as legislações.</p> <p>2) Implementação da portaria de pagamento 454/2015, que permitiu avaliar a prestação dos serviços.</p> <p>3) Apuração de glosas nas faturas dos contratos de serviços de aproximadamente R\$1,360 milhões de reais, no período de junho a out/2015 (período analisado), em virtude da inexecução de serviços apurados, contribuindo para transparência, eficiência e evitando o prejuízo para Administração pelo pagamento de serviços não executados.</p>	<p>1) Ampliar a comunicação e interação entre o INCA, empresas contratadas, e Órgãos externos de controle quanto a necessidade e importância de atendimento das legislações vigentes.</p>

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
8	DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES INTERNAS NO SETOR	Não havia a distribuição adequada das atividades do setor com base no conhecimento de cada servidor público.	1) Definição das atividades do setor. 2) Distribuição das atividades de acordo com o conhecimento técnico e interesse de cada membro da equipe.	1) Falta de conhecimento em determinadas funções comprometiam a qualidade e eficiência das atividades e procedimentos realizados.	1) Distribuição das atividades conforme interesse coletivo e individual dos membros do setor de serviço de Apoio Administrativo, definido atividades de assessoria jurídica e financeira e gestão de contratos de serviços.	1) Construir um plano permanente de capacitação aos servidores do setor pesquisado.
9	INEXECUÇÃO CONTRATUAL	1) Não haviam ações para minimizar as ocorrências de desvios de execução contratual. 2) Ausência do fluxo do processo mapeado.	1) Mapeamento do fluxo do processo de notificação de empresas prestadoras de serviços, foi implementadas melhorias no controle e análise da qualidade dos serviços passando a ser realizada a prática de apuração de responsabilidades das empresas contratada pela inexecução contratual, através de notificações e abertura de processos administrativos.	1) Inexistência de uma norma e fluxo de processo das atividades, que regulamentem o procedimento de aplicação de penalidades. 2) A instrução dos procedimentos sancionatórios internamente é feito de forma pulverizada, sem qualquer comunicação sobre o andamento deste processo para área demandante. 3) Devido à essencialidade dos serviços que são geridos pelo Apoio, é necessária autonomia para abertura, instrução e tomada de decisões concernentes aos processos de penalidades.	1) Validação e implementação do novo fluxo do processo de notificação de empresa prestadora de serviço. 2) No período de maio a outubro/2015 foram promovidas 18 notificações para apurações de irregularidades.	COAD atuar no mapeamento do processo administrativo de penalidade, com o levantamento das atividades e a proposição e implementação de melhorias. Este processo é realizado pela Divisão de Suprimentos vinculada a Coordenação de Administração.

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
10	INDICADORES DE DESEMPENHO	1) Não haviam a utilização de indicadores de desempenho.	1) Elaboração de indicadores de desempenho para medição dos processos críticos analisados.	1) prazo curto para um período adequado de monitoramento das melhorias implementadas durante a realização da pesquisa.	1) Implantação de dois indicadores de desempenho.	1) Ampliar o monitoramento das atividades do setor e da Coordenação com base na utilização de indicadores de desempenho.
11	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	1) Existência de contratos emergenciais, sem devido processo licitatório. 2) Ausência do fluxo do processo mapeado para contratação de serviço. 3) Prazos longos para efetuar as atividades de contratação de serviços. 4) Ausência de realização de um planejamento para levantamento das necessidades e contratação de serviços.	1) Levantamento do tempo médio dos processos realizados para contratação de serviço (14 meses), resultando em processos emergenciais e prorrogações excepcionais, visando evitar a descontinuidade dos serviços. 2) Levantamento das atividades do fluxo de processo e proposição de melhorias com a padronização de procedimentos para elaboração de um Plano de Trabalho (planejamento da contratação de serviços) e documentos necessários.	1) Desconfiança de alguns setores em repassar as atividades realizadas, na coleta de dados das entrevistas individuais.	1) Validação e implementação do novo fluxo de processo de contratação de serviços, com a inclusão do subprocesso de planejamento da contratação. 2) Definição de documentos para elaboração de Plano de trabalho e Termo de Referência e planilha para levantamento dos cursos e formação de preços dos serviços. 3) Padronização de formulários e planilhas.	1) Ampliar a comunicação e interação entre os setores vinculados a Coordenação de Administração por meio da realização de reuniões mensais de alinhamento das atividades. 2) Sugestão a Coordenação de Administração para análise dos procedimentos realizados nos demais setores do fluxo de processo de contratação devido a necessidade de adequação das atividades.

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
12	TREINAMENTOS	1) Falta de capacitação dos Servidores dos setores requisitantes dos contratos de serviços	1) Participação do Seminário promovido pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo, com o objetivo de capacitar os servidores para as funções de fiscais técnicos, administrativos e gestores e utilização prática da Portaria interna de pagamento, bem como, adequação das novas atividades e procedimentos.	1) Carência de capacitação técnica dos servidores atuantes nos setores onde os serviços são prestados.	1) Capacitação dos servidores para exercer a função de fiscalização técnica no acompanhamento (<i>in loco</i>) das prestações de serviços.	1) Ampliar as ações da Coordenação de Administração em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas na promoção de uma política de treinamentos permanentes com a
13		1) Falta de capacitação da equipe do setor de Serviço de Apoio Administrativo sem a experiência e conhecimento técnico adequado na área.	1) Como as atividades do Apoio exigem o acompanhamento e a aplicação tempestiva de Acórdãos, Jurisprudências, Súmulas, Instruções Normativas, Leis, Decretos, dentre outras legislações, começamos a promover periodicamente grupos de discussões para disseminação do conhecimento na equipe como ação de educação continuada. 2) Participação no workshop promovido por uma Instituição Federal de Saúde, sobre o tema de Gestão de Contratos. 3) Após a publicação da Portaria 454/2015, o setor de Serviço de Apoio Administrativo realizou um Seminário, com o objetivo de capacitar os servidores para as funções de fiscais técnicos, administrativos e gestores quanto à utilização prática da Portaria, bem como, adequação das novas atividades e procedimentos. 4) Participação de 4 servidores do setor (Chefia, pesquisador e dois assistentes) no evento realizado em Foz Iguaçu denominado "Semana Nacional de Estudos Avançados em Contratos Administrativos". 5) Incentivamos a participação de servidores em cursos externos, de Escolas de Governo e nos promovidos pelos órgãos consultivos e de controle (AGU, TCU e CGU).	1) Carência de capacitação técnica dos servidores atuantes no setor de Serviço de Apoio Administrativo.	1) Capacitação dos servidores para exercer a função de gestão e fiscalização administrativa de contratos de serviços.	contratação de cursos e palestras e promoção de capacitação com servidores de outros órgãos federais e de órgãos de controle para compartilhar experiências.

Item	Assunto	Cenário anterior	Ações executadas no período de Mar/15 a Nov/2015	Dificuldades	Resultados	Propostas para ações futuras
14	AVALIAÇÃO DA EMPRESA CONTRATADA	<p>1) Não havia adequada avaliação da empresa contratada por meio da execução dos serviços prestados.</p> <p>2) Ausência do fluxo do processo mapeado.</p>	<p>1) Levantamento das atividades, mapeamento do fluxo do processo de atestado de capacidade técnica com a proposição de melhorias e redesenho do fluxo.</p> <p>2) Elaboração de procedimentos de controle e análise da qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>1) Resistências das empresas contratadas prestadoras de serviços em adequar ao novo fluxo de processo de solicitação de atestado de capacidade técnica.</p>	<p>1) Implementação do novo fluxo de solicitação de atestado de capacidade técnica.</p> <p>2) Controle efetivo dos procedimentos realizados na avaliação de serviços - emissão de relatórios técnicos e administrativos dos setores envolvidos.</p>	-

APÊNDICE C. Termo de Anuência para Autorização de Pesquisa



TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ilmo Sr. Diretor Geral do INCA Dr. Paulo Eduardo Xavier de Mendonça

Solicitamos autorização ao Diretor Geral do Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA, para a realização da pesquisa intitulada de Diagnóstico e Proposição de Melhorias na Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços aplicados ao Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA, a ser realizada em conjunto com a Coordenação de Administração - COAD, com o Projeto de Mapeamento dos Processos do Setor de Serviço de Apoio Administrativo, pelo aluno Mestrando Emilio Possidente Daher, do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRJ (MPGE), sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, visando ter acesso aos dados a serem colhidos na COAD e demais setores ligados às atividades de Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços vinculados ao Setor de Serviço de Apoio Administrativo. Ao mesmo tempo, solicitamos autorização para que o nome desta Instituição possa constar na dissertação, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados somente para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a colaboração desta Direção Geral, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Rio de Janeiro, 18 de junho de 2015.

Prof. Dr. Saulo de Oliveira Barbará
Orientador da Pesquisa – MPGE/UFRJ

Emilio Possidente Daher /SIAPE 2788934
Pesquisador Mestrando/MPGE/UFRJ

Ciente e de acordo.

André Tadeu B. de Sá
Coordenador de Administração/INCA

Dr. Paulo Eduardo Xavier de Mendonça
Diretor Geral/INCA

APÊNDICE D. Termo de Consentimento da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

TERMO DE CONSENTIMENTO DA PESQUISA

Você está sendo informado e convidado a colaborar com uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar colaborar com o estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra do pesquisador responsável.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto:

DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇO APLICADOS AO INSTITUTO NACIONAL DE CANCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA (INCA)

Pesquisador responsável:

EMILIO POSSIDENTE DAHER

Telefone para contato:

3207-5757

- **Descrição da pesquisa e objetivos:**

Este trabalho está sendo elaborado com o objetivo de implementar um plano de melhorias nos processos de Gestão e Fiscalização de contratos de serviços centrado no mapeamento dos processos críticos selecionados e na elaboração de um manual de gestão e fiscalização de contratos como apoio a tomada de decisão.

- **Esclarecimentos gerais:**

Como responsável pelo levantamento e análise das atividades e procedimentos dos processos críticos selecionados em conjunto com o grupo focal, membros do setor de Serviço de Apoio Administrativo do INCA, torna-se, fundamental incluir os dados levantados nas entrevistas realizadas, como recurso para este estudo de caso. Esclarecemos que a prévia solicitação de consentimento aos membros entrevistados está baseada no respeito e na ética profissional.

- **Período:**

1º semestre de 2015.

EMILIO POSSIDENTE DAHER
Matrícula: XXXX

- **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO COLABORADOR DA PESQUISA:**

Os membros abaixo assinados concordam com que os roteiros de entrevistas utilizados, tanto quanto os dados resultantes, sejam utilizados nesse estudo como ferramenta de coleta de dados para a pesquisa em epígrafe. Todos os membros concordam que foram devidamente informados e esclarecidos pelo pesquisador sobre o estudo e os procedimentos nele envolvidos.

Rio de Janeiro, _____/_____/2015.

Nome _____, Setor: _____

Nome _____, Setor: _____

Nome _____, Setor: _____

Nome _____, Setor: _____

APÊNDICE E. Roteiro de Entrevistas

- 1) Quais são as atividades executadas por este setor para execução do processo analisado?
- 2) Qual o tipo de controle é realizado na execução destas atividades?
- 3) Quais as principais entradas e saídas deste processo?
- 4) Quais os principais clientes (externos e internos) deste setor?
- 5) Quais os recursos consumidos neste setor para execução do processo analisado?
- 6) Quais os setores envolvidos neste processo?
- 7) Qual o tempo médio estimado para realização de cada atividade?
- 8) É utilizado algum método, ferramenta (software, programas) como apoio a tomada de decisão para gerenciar o andamento da(s) atividades(s)? Se positivo, poderia descrevê-los?
- 9) Você segue alguma norma / legislação / manual para exercer as atividades deste processo? Se sim, qual (is)?
- 10) Quais os principais gargalos enfrentados por este setor na realização das atividades desse processo?
- 11) Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer no gerenciamento?
- 12) Que sugestões, proposições ou opiniões (caso existam) você daria para melhorar o processo?

APÊNDICE F. Formulário de descrição dos Processos

Nome do processo:	
Nome do subprocesso:	
Responsável:	
Entrevistador:	
Entrevistados:	
Escopo:	
Objetivo:	
Condição de início do processo:	
FORNECEDORES das entradas do processo:	ENTRADAS RECEBIDAS
SAÍDAS FORNECIDAS:	CLIENTES
EXPECTATIVAS DO CLIENTE:	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:	
Subprocesso / Atividades do Processo:	
OBSERVAÇÕES	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em que propõe Oliveira (2012).



APÊNDICE G. Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços

MANUAL

Gestão e Fiscalização de contratos de serviços do INCA/MS

2015



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	173
2. INTRODUÇÃO	175
3. CONCEITOS	176
4. REGRAS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS.....	181
4.1 Licitação	181
4.2 Dispensa de licitação	181
5. PROCEDIMENTOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	182
5.1 Planejamento da contratação de serviços	182
5.2 Elaboração do Plano de Trabalho e Termo de Referência	182
5.3 Elaboração da Planilha de custos e formação de preços	183
5.4 DPN – Fluxo novo do subprocesso de planejamento da contratação de serviço	184
5.5 Elaboração de Edital, pesquisa de preços, minuta de contrato	185
5.6 DPN –Fluxo novo do processo de contratação de serviço	185
6. GUIA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS	189
6.1 Responsabilidades do Gestor e Fiscal de Contratos	189
6.2 Atribuições da Empresa Contratada	190
6.3 Atribuições do Gestor de Contrato	190
6.4 Atribuições do Fiscal Administrativo de Contrato	192
6.5 Atribuições do Fiscal Técnico de Contrato – mão de obra exclusiva	194
6.6 Atribuições do Fiscal Técnico de Contrato – <u>sem</u> mão de obra exclusiva	195
6.7 DPN – Fluxo novo do processo de pagamento dos contratos de serviço	197
6.8 Reequilíbrio Econômico Financeiro de Contrato de Serviço	199
6.8.1 Revisão	199
6.8.2 Reajuste	199
6.8.3 Repactuação.....	199
6.9 Ordem de Início do contrato de serviço.....	200
6.10 Atestado de capacidade técnica	201
6.11 DPN – Fluxo novo do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica	201
6.12 Notificação de Empresa Prestadora de Serviço	202
6.13 Fluxo do processo de Notificação de Empresa Prestadora de Serviço	203
6.14 Aplicação de multas e sanções	204



7. RESCISÃO DO CONTRATO ADMINISTRATIVO	206
7.1 Formas normais	206
7.2 Formas anormais	206
8. GUIA DE FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS	207
8.1 Da Fiscalização inicial.....	207
8.2 Da Fiscalização mensal	208
8.3 Da Fiscalização diária.....	209
8.4 Da Fiscalização especial.....	209
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
ANEXO I –ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA	211
ANEXO II – DESIGNAÇÃO DE FISCAIS DE CONTRATOS	212
ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO TÉCNICA.....	215
ANEXO IV – PLANO DE TRABALHO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO	217
ANEXO V - RELATÓRIO DE CONFORMIDADE DOCUMENTAL.....	218
ANEXO VI - RELATÓRIO FISCAL TÉCNICO.....	219
ANEXO VII - RELATÓRIO FISCAL ADMNISTRATIVO	220
ANEXO VIII - PLANILHA DE BENEFÍCIOS	221
ANEXO IX - PLANILHA DE APLICAÇÃO DE INSUMOS	222
ANEXO X - PLANILHA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	223
ANEXO XI – FORMULÁRIO DE ORDEM DE INÍCIO DE SERVIÇOS	235
ANEXO XII – PORTARIA DE PAGAMENTO 454/2015	236



1. APRESENTAÇÃO

É essencial, para a moderna administração pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua na execução e fiscalização dos contratos de serviços. Na sua aplicação deverão ser respeitados os princípios da legalidade, isonomia, moralidade, impessoalidade, probidade administrativa, publicidade, eficiência, eficácia, economicidade e correlatos.

Este manual prático de normas e procedimentos, portanto, têm por objetivo orientar servidores do INCA, integrantes da administração pública federal direta, que atuam na gestão e fiscalização de contratos de serviços contínuos, quanto à operacionalização específica da sistemática de gestão destes contratos, com base legal das informações extraídas de que tratam a Lei nº 8.666/1993 com suas alterações; Lei nº 10.520/2002; Decreto nº 2.271/97, e as Instruções Normativas 02/2008 e 06/2013.

A gestão e a fiscalização eficiente e eficaz dos contratos constituem fator primordial para o alcance dos melhores resultados da contratação, bem como construir atividades e procedimentos para mensurar adequadamente o emprego dos recursos públicos. Os agentes públicos envolvidos, especialmente o gestor e o fiscal do contrato, devem ter conhecimento aprimorado das regras jurídicas e procedimentais que regulam a execução contratual, bem como ter clareza sobre as suas responsabilidades e competências.

Por meio deste manual, o setor de serviço de Apoio Administrativo, vinculado a Coordenação de Administração do INCA pretende cumprir com um dos objetivos institucionais e estratégicos do INCA, de aprimorar processos e instrumentos de gestão, visando à maior efetividade das ações para o controle do câncer e ainda auxiliar na divulgação das orientações elementares de normas e procedimentos de acordo com a legislação específica e no entendimento das rotinas necessárias à realização da gestão e fiscalização dos contratos de serviços, uniformizando conceitos de forma sistemática e criteriosa no processo de treinamento e capacitação.

Os principais contratos administrativos são: contrato de obra pública, contrato de serviço, contrato de fornecimento, contrato de concessão.

Neste manual prático, serão abordadas informações vinculadas apenas aos contratos de serviços contínuos que o inciso I do Anexo I da IN/MP nº 02/2008, “são aqueles cuja interrupção possa comprometer a continuidade das atividades da Administração e cuja



necessidade de contratação deva estender-se por mais de um exercício financeiro e continuamente”, tais como: vigilância, limpeza e conservação, recepção, transportes, dentre outros serviços.



2. INTRODUÇÃO

A Gestão de contratos é atividade exercida pela Administração Pública visando ao controle, acompanhamento e fiscalização do fiel cumprimento das obrigações assumidas pelas partes. Deve se pautar por princípios de eficiência e eficácia, além dos demais princípios regedores da atuação administrativa, de forma a se assegurar que a execução do contrato ocorra com qualidade e em respeito à legislação vigente. A fundamentação legal para a realização dos atos administrativos de gestão e fiscalização de contratos é conceituada a seguir.

A Lei 8.666/93 em seu art. 58, inciso III, c/c artigo 67 retrata que:

“O acompanhamento e a fiscalização dos contratos é um PODER-DEVER da Administração Pública visto que objetiva assegurar-se de que o objeto contratado seja recebido ou executado a contento e as obrigações decorrentes sejam realizadas no tempo e modo devidos e que as cláusulas contratuais sejam rigorosamente observadas”.

Para fins da Instrução Normativa 02/2008 “O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato”. (Alterado pela Instrução Normativa 06, de 23 de dezembro de 2013).

Importante se torna enfatizar que a gestão e a fiscalização de contrato são institutos diferentes, não podendo confundi-los. A gestão é o gerenciamento de todos os contratos.

A fiscalização é pontual, sendo exercida necessariamente por um representante da Administração, especialmente designado, como exige a lei, que cuidará pontualmente de cada contrato.

Realizar uma gestão e uma fiscalização contratual não envolve apenas o aspecto da legalidade, isto é, se as ações estão de acordo com a lei e os regulamentos pertinentes.

Envolve também as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, implica verificar se estão sendo produzidos os resultados esperados, a um custo razoável, se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se os usuários estão satisfeitos com os serviços que lhes são prestados.



3. CONCEITOS

3.1 Contratos

A Lei nº 8666/93, em seu art. 2º, § único, assim define contrato:

“[...] Para os fins dessa Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, sem que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.”

3.2 Contratos administrativos

É o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração.

3.3 Contratos de serviços

Quanto à contratação de serviços é “toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.” (Lei nº 8.666/93, art. 6º, Inciso II). Quanto aos serviços comuns, estes estão listados no Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000, a licitação poderá ser na modalidade Pregão, conforme a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.

3.4 Plano de Trabalho

É o documento que consigna no levantamento das necessidades de contratação do serviço deverá observar o disposto no Decreto 2.271, artigo 2º e instrução normativa nº 2/2008, artigo 6º parágrafo 3º.



3.5 Projeto Básico

O Projeto Básico é o documento que define todo o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para caracterizar a obra ou serviço ou complexo de obras ou serviços (Lei nº 8.666/93, art. 6º, Inciso IX).

3.6 Termo de Referência

O Termo de Referência é equivalente ao Projeto Básico dependendo do seu grau de detalhamento. É um instrumento definido pelo Decreto 3.555/00, artigo 8º, inciso II e Decreto 5450/2005, artigo 9º, inciso I, o qual deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato.

3.7 Fiscal do Contrato

Servidor que preferencialmente deverá ter conhecimento técnico do objeto da contratação, indicado pelo representante da área solicitante para acompanhar e fiscalizar a execução contratual, responsabilizando-se pela verificação do efetivo cumprimento das obrigações pactuadas e respectivo ateste das faturas/notas fiscais (inciso XVIII do Anexo I da IN/MP nº 02/2008 e art. 31 da IN/MP nº 06/2013). Este poderá ser distribuindo em:

3.7.1 Fiscal técnico do contrato

Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato; e

3.7.2 Fiscal administrativo do contrato

Servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.



3.8 Gestor do Contrato

Servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual. É o responsável pela celebração do contrato e pela respectiva autorização do pagamento das notas fiscais/faturas dos contratos celebrados.

3.9 Preposto

É o representante da empresa contratada, aceito pela Administração da Instituição na execução do contrato de serviço.

3.10 Glosa

É a eventual observação quanto ao cancelamento, parcial ou total, de parcelas ou valores, por ilegais ou indevidos.

3.11 Apostila

Apostila é a anotação ou registro administrativo que pode ser:

- Feita no termo de contrato ou nos demais instrumentos hábeis que o substituem, normalmente no verso da última página do contrato;
- Juntada por meio de outro documento ao termo de contrato ou aos demais instrumentos hábeis.

A apostila pode ser utilizada nos seguintes casos:

- Variação do valor contratual decorrente de reajuste previsto no contrato;
- Compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento;
- Empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido.



3.12 Termo Aditivo

Os contratos administrativos podem ser modificados nos casos permitidos em lei. Essas modificações são formalizadas por meio de instrumento usualmente denominado termo de aditamento, comumente denominado termo aditivo.

O termo aditivo pode ser usado para efetuar acréscimos ou supressões no objeto, prorrogações, repactuações, além de outras modificações admitidas em lei que possam ser caracterizadas como alterações do contrato.

3.13 Equilíbrio Econômico-Financeiro

A equação econômico-financeira do contrato é a relação de equivalência formada entre o encargo definido pela Administração (objeto) e o preço (proposta) ofertado pelo licitante.

3.14 Atestado de capacidade técnica

Este documento pode ser emitido por qualquer órgão público com objetivo de avaliar a empresa contratada quanto ao atendimento dos parâmetros legais e no quantitativo correto exigido em contrato na prestação de serviço.

3.15 Garantia Contratual

A contratada é obrigada a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, à suas expensas, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados. O gestor deverá informar o prazo de garantia pretendido.

3.16 Ordem de Serviço

Documento utilizado pelo Serviço de Apoio Administrativo para solicitação, acompanhamento e controle de tarefas relativas à execução dos contratos de prestação de serviços, que deverá estabelecer quantidades, estimativas, prazos e custos da atividade a ser



executada, e possibilitar a verificação da conformidade do serviço executado com o solicitado.

3.17 Planilha de Custos e Formação de Preços

Documento a ser utilizado para detalhar os componentes de custo que incidem na formação do preço dos serviços, podendo ser adequado pelo setor em função das peculiaridades dos serviços a que se destina.



4. REGRAS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

4.1 Licitação

Licitatar é a regra na Administração Pública para contratações e aquisições conforme Lei nº 8666/93, com respectivas alterações, Lei nº 10520 de 17/07/02, Decreto nº 3555/2000 e Decreto nº 5450/2005. As modalidades de licitações são definidas no art.23 da Lei nº 8666/93, porém o pregão na forma eletrônica é a modalidade obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado. A modalidade de pregão é utilizada no INCA para a aquisição de serviços comuns vinculados ao setor de Serviço de Apoio Administrativo.

4.2 Dispensa de licitação

A dispensa de licitação, é uma exceção prevista para os casos descritos nos incisos do artigo 24 da Lei 8666/93, devendo ser justificada e comprovada para fundamentar o enquadramento legal, uma vez que a regra é licitar. Esta excepcionalidade encontra amparo no artigo 24 da Lei 8666/93, e seu inciso IV.

“IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos”.

A falta de planejamento poderá, dependendo da situação, acarretar na apuração de responsabilidade a quem deu causa, conforme se observa na Orientação Normativa nº 11/2009 da Advocacia Geral da União.



5. PROCEDIMENTOS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

5.1 Planejamento da contratação de serviços

O Planejamento é primordial, visto que compõe as diversas etapas do procedimento licitatório, sendo medida que legalmente se impõe ao administrador público. É deste planejamento que deriva o cumprimento dos princípios da legalidade, assim como o da economicidade, da razoabilidade, da moralidade, da igualdade, da impessoalidade, da publicidade, do julgamento objetivo e da vinculação ao instrumento convocatório. O planejamento torna-se essencial para contratação de um serviço, pois evita a prática de gestão ineficiente e contrária aos ditames da Lei de Licitações, como:

- a) necessidade de prorrogação de contrato, cuja manutenção já não se apresenta vantajosa;
- b) contratar emergencialmente quando se tratar de serviços de natureza contínua imprescindível e não houver a possibilidade de prorrogação do contrato vincendo;
- c) atrasar o atendimento à necessidade interna da Administração ou mesmo comprometendo a prestação de serviço essencial à sociedade.

Desta forma, é importante planejar adequadamente a instrução do processo de contratação, de forma a contemplar a satisfação das necessidades demandadas pela Administração Pública e em conformidade com as normas e dispositivos legais relativos ao objeto licitado.

5.2 Elaboração do Plano de Trabalho e Termo de Referência

O Plano de Trabalho é o documento que consigna o levantamento prévio das necessidades de contratação do serviço deverá observar o disposto no Decreto 2.271, artigo 2º, e IN 02/2008, art. 6º parágrafo 3º. A elaboração do Plano de Trabalho deverá seguir o rito do subprocesso de planejamento da contratação de serviços, na qual, são definidas as atividades e responsáveis. Neste deverá constar as seguintes informações:



- a) objeto de contratação de serviço;
- b) justificativa da contratação de serviço;
- c) relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item;
- d) prazo de execução do serviço;
- e) demonstrativo de resultados a serem alcançados.

A elaboração do plano de trabalho é contemplada como atividade elencada nas atividades definidas no fluxo do subprocesso de planejamento da contratação de serviço demonstrado a seguir.

O Termo de Referência, específico para a modalidade de Pregão, deverá observar o disposto no decreto 3.555/00, artigo 8º, inciso II. Neste deverá constar a descrição detalhada do objeto a ser contratado e dos serviços a serem executados. Com o INCA utiliza a modalidade de pregão para contratação de serviços contínuos, a elaboração do Projeto Básico passou a ser dispensada.

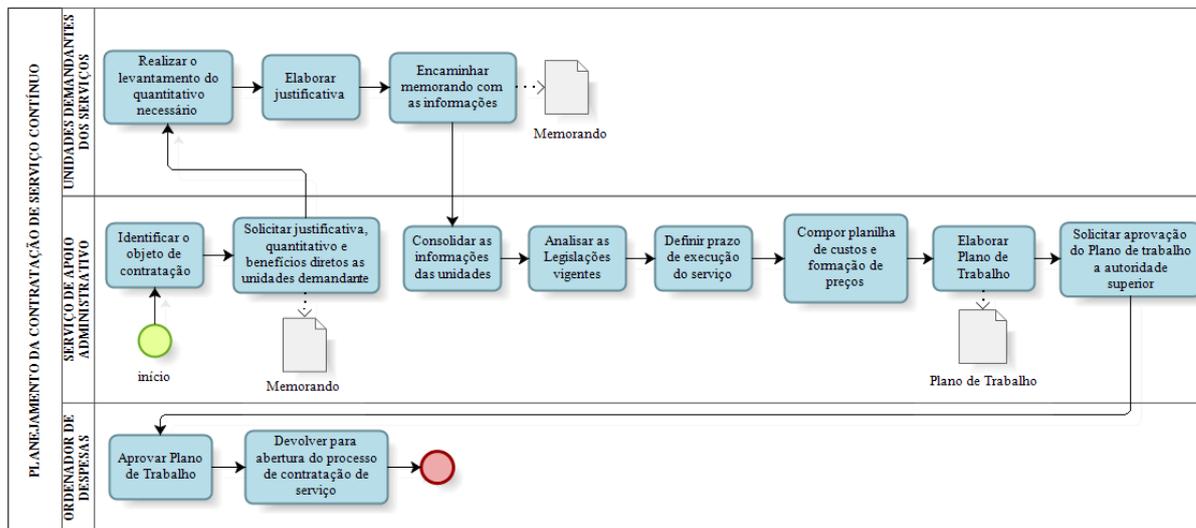
5.3 Elaboração da Planilha de custos e formação de preços

A legislação federal e a pacífica jurisprudência do Tribunal de Contas da União impõem a Administração Pública à obrigação de estimar os custos de cada contratação, mediante a elaboração de planilha demonstrativa dos custos unitários e global.

Para elaborar o orçamento estimado para contratos de serviços deverão ser preenchidos os valores correspondentes ao conjunto de despesas dos serviços: remuneração do pessoal, encargos previdenciários e trabalhistas, reservas para substituição do pessoal, insumos, despesas operacionais e administrativas, materiais, equipamentos, lucro e tributos, conforme modelo atualizado de planilha sugerido pela Instrução Normativa SLTI/MPOG 02/2008.



5.4 DPN – Fluxo novo do subprocesso de planejamento da contratação de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este subprocesso de planejamento da contratação de serviços está estruturado para atender, por meio da realização das atividades descritas, as exigências das legais. A descrição das atividades do subprocesso de planejamento das contratações de serviços é:

i. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO identifica a previsão de término do contrato de serviço vigente ou a necessidade de contratação de um novo serviço e solicita a unidade demandante preenchimento do formulário para elaboração de Plano de Trabalho para contratação de serviços contínuos, anexo IV;

ii. A UNIDADE DEMANDANTE recebe formulário e realiza o levantamento do quantitativo necessário, bem como, da justificativa para contratação. Devolve o memorando com as informações demandadas.

iii. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO consolida as informações das unidades demandantes e analisa as legislações específicas sobre o objeto a ser contratado. Posteriormente, define o prazo de execução do serviço e a composição de custos e formação de preços do serviço. Diante de tais informações, elabora o plano de trabalho e solicita aprovação da autoridade superior.

iv. ORDENADOR DE DESPESAS, como autoridade competente, aprova o plano de trabalho, e devolve para dar início ao processo de contratação de serviço.

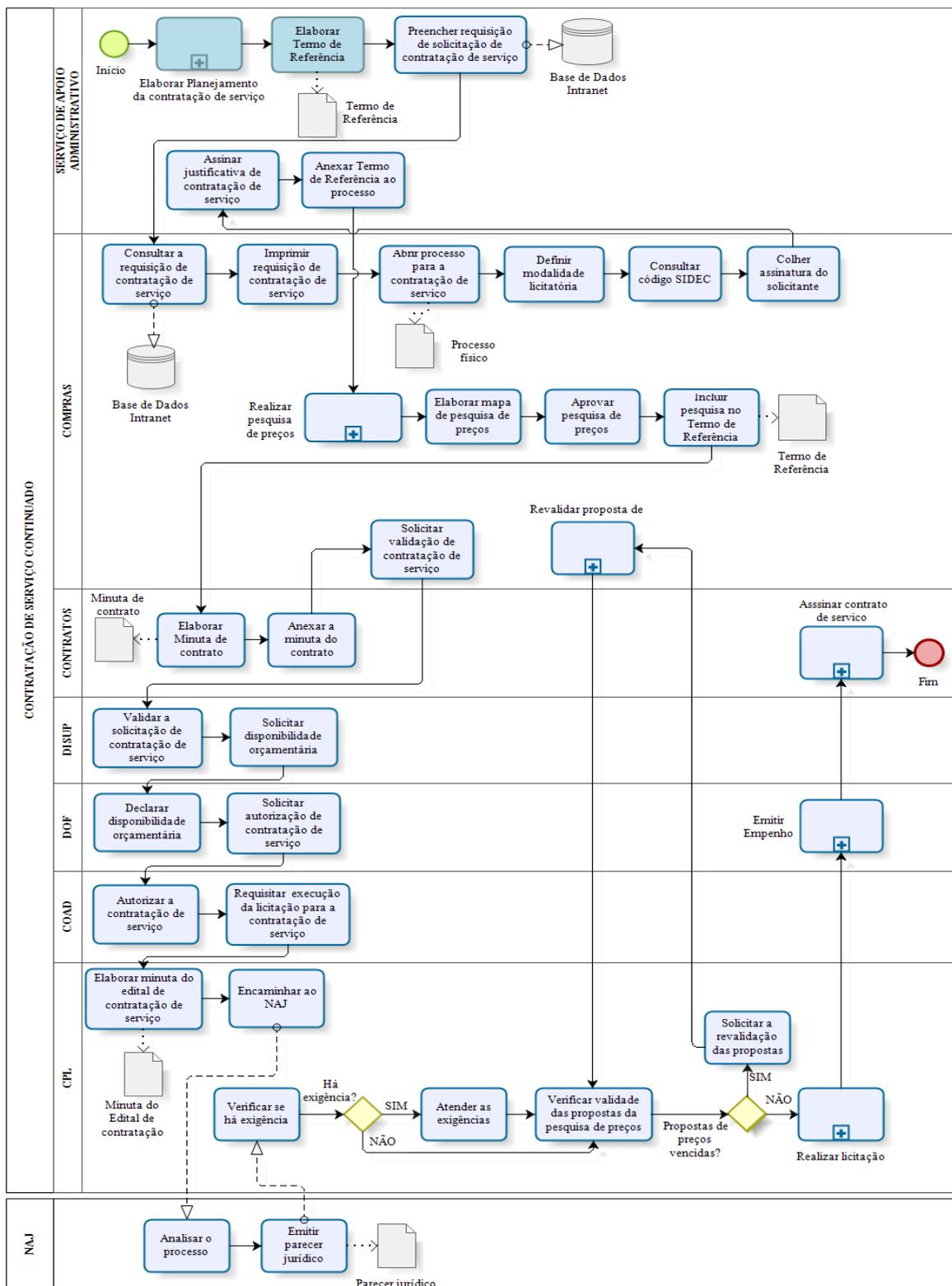


5.5 Elaboração de Edital, pesquisa de preços, minuta de contrato

A elaboração de editais, pesquisa de preços e minutas de contratos ficam sob a responsabilidade da estrutura interna dos setores ligados a Coordenação de Administração, conforme fluxo de processo de contratação de serviços abaixo, devendo ser adotados o modelo de edital da Advocacia Geral da União – AGU e a minuta de contrato definido internamente pelo setor de Contratos do INCA, bem como quando da elaboração da pesquisa de preços, deverá ser observada a IN 05/2014 MPOG.

5.6 DPN –Fluxo novo do processo de contratação de serviço

Este processo de contratação de serviços está estruturado para atender, por meio da realização das atividades descritas, as exigências das leis e cumprir um prazo adequado.



Fonte: Elaborado pelo autor.



A descrição das atividades do processo de contratação de serviços é:

i. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO após a realização do subprocesso de planejamento da contratação de serviço para levantamento das necessidades e elaboração do plano de trabalho efetua a elaboração do Termo de Referência e inicia o preenchimento do formulário eletrônico de solicitação de contratação de serviço;

ii. O SERVIÇO DE COMPRAS recebe formulário e realiza abertura do processo físico de contratação de serviço definindo modalidade, código do serviço. Encaminha ao setor demandante para colher a assinatura do responsável.

iii. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO após assinatura do formulário de solicitação de contratação, anexa o Termo de Referência ao processo. Devolve o processo físico para o SETOR DE COMPRAS com as informações demandadas para realização da pesquisa de preços.

iv. O SERVIÇO DE COMPRAS recebe o processo e inicia o subprocesso de pesquisa de preços, realiza o mapa e aprovação de pesquisa de preços com todas as propostas obtidas, e inclui tais informações no Termo de Referência. Encaminha para elaboração da minuta de contrato.

v. O SETOR DE CONTRATOS elabora minuta de contrato e anexa ao processo.

vi. A DIVISÃO DE SUPRIMENTOS valida todas as atividades efetuadas até o momento e aprova o andamento de contratação de serviço, solicitando disponibilidade orçamentária para a DOF.

vii. A DIVISÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA disponibiliza orçamento para a contratação de serviço e encaminha para aprovação da COAD.

viii. A COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO, como autoridade competente, aprova todos os tramites realizado até o momento e solicita a CPL andamento com o procedimento licitatório para contratação de serviço.

ix. A COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO elabora minuta de edital e encaminha para o NAJ – NÚCLEO DE ASSESSORIA JURÍDICA, que realiza toda análise jurídica averiguando a legalidade do processo e emissão de parecer técnico.

x. A COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO após análise jurídica realiza o atendimento as exigências emitidas, verifica a validade das propostas de preços, solicitando revalidação o não das mesmas ao SETOR DE COMPRAS, e efetua todas as atividades



vinculadas ao subprocesso de licitação. Após a definição e análise da documentação do vencedor da licitação e solicitado o empenho do valor.

xi. A DIVISÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA efetua o empenho e encaminha o processo para demais providências ao SETOR DE CONTRATOS.

xii. O SETOR DE CONTRATOS realiza as atividades do subprocesso de assinatura do contrato de serviço.



6. GUIA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Após sua designação como representante da Administração, o Gestor/Fiscal recolherá cópia do contrato, da proposta da empresa e do edital para meticulosa análise. A partir daí, verificará a eventual necessidade de requisitar o apoio de conhecimento especializado.

Ciente dos seus poderes, deveres e responsabilidades deverão, para sua segurança e controle, manter um arquivo próprio, onde serão mantidas as cópias e comprovantes das suas providências. (A exigência de registro próprio está na Lei nº 8.666, art. 67, § 1º).

6.1 Responsabilidades do Gestor e Fiscal de Contratos

Segundo a Lei 8.666/1993, artigos 82 e 83:

“Art. 82 Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízos das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.”

“Art. 83 Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.”

O Gestor / Fiscal do Contrato precisa estar preparado para a tarefa. Ela envolve um nível de responsabilidade específica. É necessário que ele, ao ser nomeado, tenha conhecimento das suas responsabilidades e de como ele, efetivamente, irá desempenhar a missão. A omissão do funcionário encarregado para o ofício - ou o incorreto cumprimento da tarefa - pode gerar dano ao erário. Neste caso, além da responsabilidade no plano disciplinar, por exemplo, ele sofrerá as consequências civis, atraindo para si o dever de reparar o prejuízo.

Desta forma, segue abaixo os tipos de responsabilidades inerentes ao Fiscal:

a) Responsabilidade Administrativa: O Gestor e Fiscal do contrato, assim como todo Servidor, devem ser leais à Administração Pública, cumprindo suas funções com urbanidade, probidades e eficiência, executando suas atividades sem o envolvimento pessoal. Limitando-se sempre a buscar a resolução administrativa das questões a ele apresentadas, o que, certamente, contribuirá para se evitar exageros de conduta e até o abuso de autoridade.



Condutas incompatíveis com a função de Gestor e Fiscal podem ensejar a aplicação de sanções administrativas, logicamente após o devido processo legal em que lhe seja garantida a ampla defesa. Decorre de gestão/fiscalização irregular do contrato, quando, mediante processo disciplinar, for verificado que o Gestor e/ou o Fiscal agiu em desconformidade com seus deveres funcionais, descumprindo regras e ordens legais.

b) Responsabilidade Penal: Quando a falta cometida pelo servidor for capitulada como crime, dentre os quais se incluem os previstos na seção III do capítulo IV da Lei 8.666/93, diz-se que cometeu ilícito penal, passível de pena restritiva de liberdade, entre outras modalidades de pena.

c) Responsabilidade Civil: Quando, em razão da execução irregular do contrato, ficar comprovado dano ao erário, a Administração Pública por meio de apuração de processo administrativo, comunicará o Gestor/Fiscal para efetuar o ressarcimento do prejuízo ao erário. Para esse fim, deverá ser demonstrado o dolo ou a culpa do agente, por negligência, imperícia ou imprudência.

6.2 Atribuições da Empresa Contratada

- a) Prestar corretamente o serviço, nos termos do contrato celebrado e/ou entregar o material com as características, qualidades, quantitativos e prazos estabelecidos em sua proposta de preços.
- b) Preparar a documentação comprobatória, prevista da portaria relativa ao mês de competência e entregá-la aos Fiscais do contrato, mediante recibo.
- c) Prestar todas as informações solicitadas pelos Fiscais Técnico e Administrativo, bem como pelo Gestor do Contrato, e apresentar os documentos adicionais, quando necessário, para a correta prestação de contas, relativa ao mês de competência.

6.3 Atribuições do Gestor de Contrato

- a) Apoiar os Fiscais Técnico e Administrativo na análise da documentação e na solução de questões relativas à fiscalização.



- b) Receber o processo, enviado pelo Fiscal Administrativo, e através da análise documental, certificar-se de que o serviço foi regularmente prestado e a documentação está completa.
- c) Verificar se o arquivo eletrônico da planilha de custos e formação de preços não está danificado e se o mesmo é idêntico à planilha impressa;
- d) Realizar a análise de conformidade da planilha do mês de competência com a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação, em especial, os valores:
- dos salários;
 - dos adicionais (de periculosidade, de insalubridade, noturno);
 - dos benefícios (vale transporte, vale refeição, vale alimentação, etc.);
 - dos insumos diversos (limites máximos estabelecidos no Pregão, devidamente atestados pelo Fiscal Técnico do contrato).
- e) Verificar a compatibilidade entre a planilha do mês de competência e a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação, em especial, os percentuais:
- dos encargos sociais e trabalhistas;
 - dos custos indiretos, tributos e lucro.
- f) Verificar a compatibilidade entre as quantidades mínimas e máximas de funcionários constantes da planilha do mês de referência e a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação.
- g) Verificar a correção das fórmulas e cálculos utilizados na planilha de custos e formação de preços do mês de competência.
- h) Verificar o impacto das alterações na legislação e na jurisprudência do TCU e/ou dos Tribunais, na composição dos custos do mês de competência.
- i) Analisar as ocorrências apontadas pelo Fiscal Técnico, quanto ao não cumprimento contratual e ao Acordo de Nível de Serviço – ANS, quando houver, para efeito de glosa e aplicação das sanções administrativas previstas em contrato.
- j) Após a análise, notificar a Contratada, informando as divergências encontradas e as glosas a serem realizadas (quando houver), para ciência ou emissão de uma nova nota fiscal, compatível com os valores apurados pela Administração.
- l) Emitir Relatório de Conformidade de Custos e enviar o processo ao Fiscal Administrativo, posteriormente ao Fiscal Técnico para atesto da NF.



m) Após o retorno do processo com a NF devidamente atestada pelo Fiscal Administrativo e pelo Fiscal Técnico, encaminhar processo à DOF, para autorização pagamento.

6.4 Atribuições do Fiscal Administrativo de Contrato

a. Receber a documentação analisada pelo Fiscal Técnico, bem como os demais documentos da Contratada, emitir relatório e solicitar ao Serviço de Apoio a abertura do processo de pagamento, que será devolvido para análise fiscal da documentação.

b. Receber o processo de pagamento, enviado pelo Serviço de Apoio, e realizar a conferência sob a ótica fiscal, verificando:

b.1 se o CNPJ constante da nota fiscal (NF) é o mesmo da nota de empenho b.2) a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento da contribuição previdenciária (GPS) estabelecida para o empregador e seus empregados, em especial: CNPJ, mês de competência, compatibilidade entre o valor pago na GPS e a informação da folha “Comprovante de Declaração das Contribuições a Recolher à Previdência Social e a Outras entidades e Fundos por FPAS” que consta no relatório GFIP-SEFIP;

c. a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento do FGTS, conectividade social – protocolo de envio de arquivos e comprovante da relação dos trabalhadores constantes no arquivo GFIP - SEFIP, em especial: a compatibilidade entre o Código de barras da GRF e o da SEFIP-GFIP, a compatibilidade entre o valor pago e o constante da folha “Resumo do Fechamento – Empresa- FGTS” – penúltima folha da listagem de funcionários do Relatório SEFIP-GFIP ou Relatório Analítico da GRF e a compatibilidade entre o número do cabeçalho da SEFIP - GFIF – nº de arquivo – e o da conectividade;

d. a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento do IRRF dos funcionários que tiveram desconto na fonte, no mês anterior ao de competência, em especial: a compatibilidade da razão social da Contratada e do CNPJ com o comprovante de pagamento (mês anterior ao de competência);

e. o encaminhamento das informações trabalhistas, exigidas pela legislação, como RAIS (anual) e CAGED (mensal) <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/o-pdet/registros-administrativos/comparativo-rais-xcaged.htm>. A data-limite para apresentação da



documentação é de 30 dias depois de findo o prazo de entrega ao Ministério do Trabalho e Emprego;

f. a existência de notas fiscais, em nome da Contratada, ou da Relação de Insumos Aplicados, ratificada pelo Fiscal Técnico, referente aos insumos efetivamente entregues para a prestação do serviço (materiais (peças/componentes utilizados), uniformes, EPI's, equipamentos, etc.), e que irão integrar a planilha de custos. Verificar a validação do Fiscal Técnico para cada nota fiscal apresentada, como também a data de emissão e a soma dos valores que devem estar compatíveis com o valor contratado;

g. outros documentos necessários à comprovação da despesa mensal (Ex: checklist, Acordo de Nível de Serviço, Boletim de Transporte, relatórios de serviços executados, entre outros).

h. a compatibilidade entre as deduções para a base de cálculo do INSS e as planilhas auxiliares;

i. a regularidade das informações constantes da nota fiscal.

j. Conferir a compatibilidade entre os dados do Relatório de Frequência, atestado pelo Fiscal Técnico, com a documentação entregue, verificando:

j.1. a compatibilidade entre os dias utilizados para o cálculo dos benefícios (vale alimentação, vale refeição, vale transporte, etc.) e os dias efetivamente trabalhados, registrados no relatório eletrônico de frequência (ponto eletrônico) ou na folha de ponto assinada. No caso de funcionários plantonistas, não podem ser computadas as faltas e as folgas e, no caso de diaristas, as faltas, as folgas, os sábados, os domingos e os feriados (exceto se o funcionário efetivamente trabalhou em algum destes dias);

j.2. o efetivo recebimento dos benefícios destacados na planilha de custos e formação de preços, mediante comprovação através de recibo assinado pelos funcionários ou relatório em papel timbrado e assinado pelos funcionários, ou ainda, relatório das empresas de transporte e/ou alimentação emitido, exclusivamente, em nome dos funcionários que prestam serviços no INCA;

j.3. a compatibilidade entre os valores de adicionais recebidos (insalubridade, periculosidade, noturno) e aqueles destacados na planilha de custos e formação de preços, mediante cotejamento com a folha de pagamento ou o contracheque, bem como em conformidade com o Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho - LTCAT;

j.4. a comprovação da efetiva entrega dos benefícios (VA, VT, VR, etc.), se houver, no prazo fixado pela legislação ou em acordo coletivo, mediante conferência dos recibos assinados por



cada funcionário (conferir a documentação comprobatória de pagamento dos benefícios – VT, VR e VA com a planilha auxiliar que demonstra a dedução da base de cálculo do INSS, ou seja, conferir o nome e o valor de cada comprovante com o que consta na planilha auxiliar);

j.5 a compatibilidade entre o relatório de concessão de férias e o correspondente pagamento do adicional, na forma da lei;

j.6 a existência de atestado de saúde ocupacional, referente à realização de exames admissionais, demissionais, periódicos, mudança de função e retorno ao trabalho, quando couber;

l. Realizar consulta à base de dados da SRF/MF, para verificar inscrição da Contratada no Simples, se for o caso.

m. Notificar a contratada, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.

n. Emitir Relatório de Conformidade Contábil e Fiscal e enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

6.5 Atribuições do Fiscal Técnico de Contrato – mão de obra exclusiva

a. Receber a documentação da Contratada, relativa à frequência dos funcionários e documentos comprobatórios dos insumos utilizados na execução contratual, e emitir recibo;

b. Conferir a compatibilidade entre os dados do Relatório de Frequência com a documentação entregue (folha de ponto eletrônico ou manual), verificando:

b.1 a compatibilidade entre os dias trabalhados informados e o relatório de ponto eletrônico ou folha de ponto manual. As folhas de ponto deverão ser devidamente assinadas pelos funcionários;

b.2 os nomes dos funcionários constantes no Relatório de Frequência, que devem corresponder aos que efetivamente prestaram serviços no INCA, no mês de competência;

b.3 a existência de relatório informando substituição, admissão, férias, licenças, demissões ou afins, exclusivamente, dos funcionários que prestam serviços no INCA (estes deverão ser atestados pelo Fiscal Técnico);

c. Acompanhar diariamente se a Contratada apresentou cobertura para as ausências. Destaca-se que a Contratada deverá observar o prazo de reposição do posto, previsto em Contrato. O



não cumprimento desse prazo será considerado como falta integral do posto, para efeito de glosa.

d. A comprovação da entrega e utilização das quantidades e qualidade dos materiais e serviços destacados no subitem *Insumos Diversos* da planilha de custos e formação de preços, mediante análise da documentação enviada pela Contratada (Notas Fiscais ou Relação de insumos), ratificada pelo Fiscal Técnico;

d.1 Realizar a solicitação de insumos (materiais, equipamentos, etc.) à Contratada, através de uma Requisição de Material.

d.2 Acompanhar através de controle padrão, a entrada e saída dos referidos insumos;

d.3 Verificar a efetiva utilização dos uniformes e EPI's.

e. Informar a contratada através de meio eletrônico ou Notificação, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.

f. Quando for verificada a ocorrência de desvio de função dos funcionários da Contratada, comunicar imediatamente ao Preposto e a chefia imediata, através de meio eletrônico ou documento oficial, com cópia para o Gestor do Contrato, estipulando prazo para readequação. A manutenção do desvio de função poderá ensejar no remanejamento do posto de serviço.

g. Verificar se o recebimento do adicional de insalubridade dos funcionários está compatível com o Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT).

h. Após certificar-se da regularidade da prestação dos serviços e de toda documentação, emitir Relatório de Conformidade Documental, e encaminhá-lo ao Fiscal Administrativo, juntamente com toda documentação devidamente atestada, solicitando a abertura de processo de pagamento.

i. Após receber a nota fiscal, analisada e atestada pelo Fiscal Administrativo e Gestor do Contrato, atestar a NF.

j. Enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

6.6 Atribuições do Fiscal Técnico de Contrato – sem mão de obra exclusiva

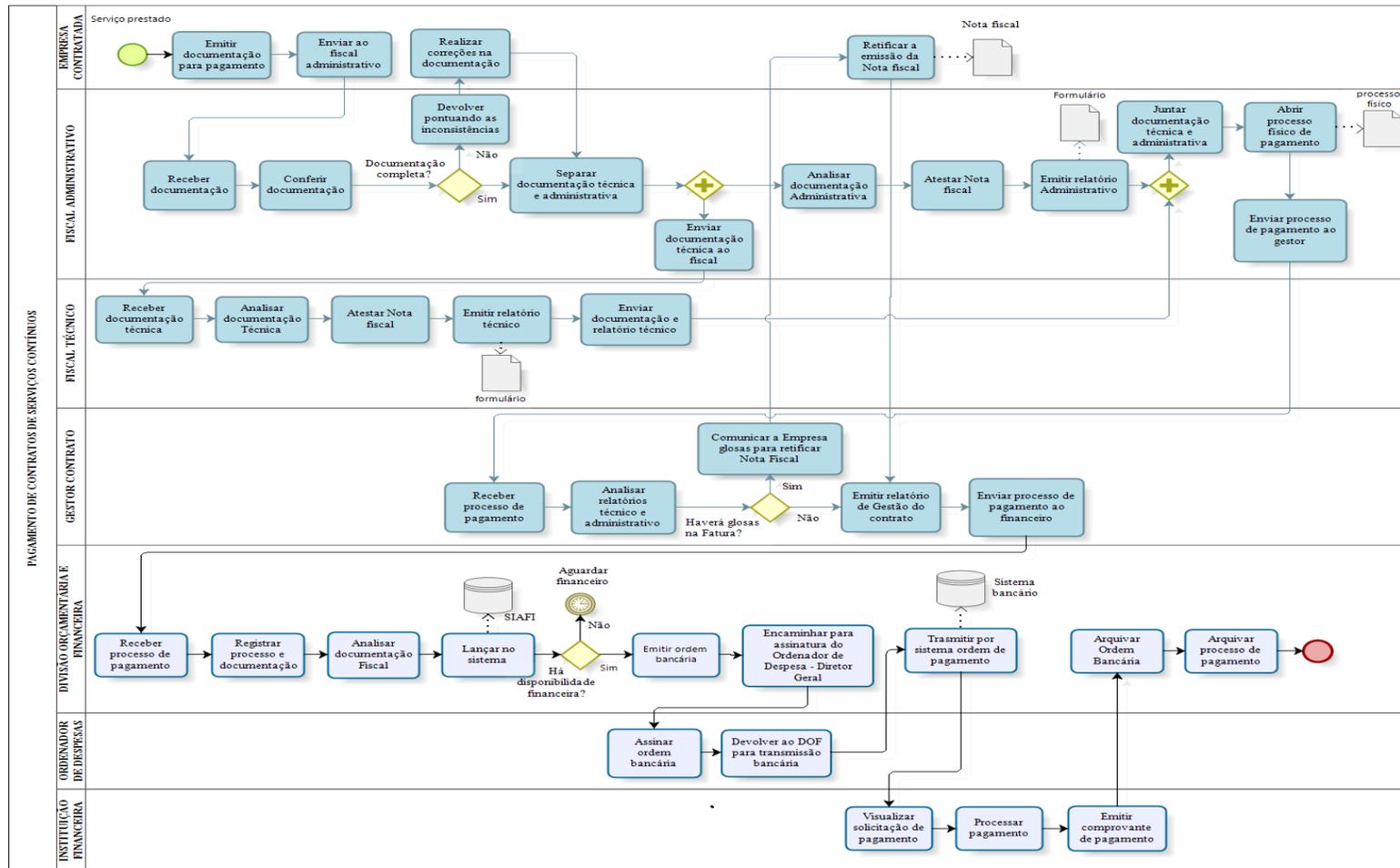
a. Receber a documentação da Contratada, relativa à comprovação dos insumos utilizados e da execução dos serviços, e emitir recibo.

b. Certificar-se de que o serviço foi regularmente prestado e que a documentação está completa.



- c Observar a compatibilidade entre os dados da planilha de custos e formação de preços e a documentação entregue, verificando:
- c.1 comprovação da entrega e utilização das quantidades e qualidade dos materiais e serviços destacados no subitem *Insumos Diversos* da planilha de custos e formação de preços, mediante análise da documentação enviada pela Contratada (Notas Fiscais ou Relação de insumos), ratificada pelo Fiscal Técnico;
 - c.2 os comprovantes documentais da prestação de serviço realizado, no mês de competência, devidamente atestados, quando houver (Check-List, Ordem de Serviço, Boletim Diário de Transporte/Veículo – BDT ou BDV, outros documentos comprobatórios).
- d. Informar a contratada através de meio eletrônico ou Notificação, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.
- e. Após certificar-se da regularidade dos serviços e da documentação, emitir Relatório de Conformidade Documental, e encaminhá-la ao Fiscal Administrativo, solicitando a abertura de processo de pagamento.
- f. Após receber a nota fiscal analisada e atestada pelo Fiscal Administrativo e Gestor do Contrato, atestar a NF.
- g. Enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

6.7 DPN – Fluxo novo do processo de pagamento dos contratos de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor



O processo de pagamento dos contratos de serviços está estruturado para atender, por meio da realização das atividades descritas abaixo, as exigências das leis e atribuir responsabilidades a todos os envolvidos. Os anexos mencionados na descrição das atividades estão disponíveis na Portaria interna de pagamento n° 454/2015.

- i. CONTRATADA entrega a documentação prevista na portaria de pagamento ao FISCAL ADMINISTRATIVO do Contrato para conferência. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA, indicando as correções a serem feitas. Posteriormente encaminha para análise técnica.
- ii. FISCAL TÉCNICO recebe a documentação referente à frequência dos funcionários e dos insumos da Contratada, bem como, outros documentos comprobatórios, realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório. Se a documentação estiver em ordem, envia relatório técnico para o FISCAL ADMINISTRATIVO.
- iii. FISCAL ADMINISTRATIVO recebe os demais documentos da CONTRATADA, bem como, a documentação do FISCAL TÉCNICO, realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório e o ateste na Nota Fiscal. Se a documentação estiver completa, envia para abertura de processo. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA ou ao FISCAL TÉCNICO, indicando as correções necessárias, que deverão ser realizadas em até 3 dias.
- iv. SERVIÇO DE APOIO instaura processo e retorna ao FISCAL ADMINISTRATIVO, para análise quanto aos aspectos contábeis e fiscais da documentação.
- v. FISCAL ADMINISTRATIVO analisa a documentação, emite relatório e encaminha o processo ao GESTOR DO CONTRATO.
- vi. GESTOR DO CONTRATO comunica à Contratada o resultado da análise documental, caso haja necessidade de retificação e/ou glosa nos valores constantes da planilha e da nota fiscal (NF). Neste caso, a Contratada deverá declarar ciência dos valores apurados ou emitir nova NF.
- vii. GESTOR DO CONTRATO, após certificar-se de que a documentação está em ordem, atesta a NF e emite relatório de gestão. Após, encaminha processo à DOF.
- viii. DOF realiza procedimentos de pagamento e encaminha o processo ao ordenador de despesas para autorização.
- ix. DOF realiza a apropriação e o pagamento, após autorização do ordenador de despesas.



6.8 Reequilíbrio Econômico Financeiro de Contrato de Serviço

Tendo em vista as questões inerentes aos procedimentos de reequilíbrio econômico financeiro nos contratos de serviços, devem-se considerar as seguintes possibilidades:

6.8.1 Revisão

A revisão de preços encontra-se prevista no art. 65, inciso II, letra “d” e §5º do mesmo artigo, da Lei 8.666/93. Depende de solicitação da contratada, que deverá demonstrar documentalmente a ocorrência das causas legais e a repercussão direta no contrato, indicando, também, o quantum pleiteado:

- a. A imprevisibilidade do fato;
- b. Se o fato era previsível, a imprevisibilidade das consequências do fato;
- c. A eventual configuração como caso fortuito (evento da natureza), força maior (evento humano) ou fato do príncipe (ato de Estado) que configurem álea econômica extraordinária e extracontratual.

6.8.2 Reajuste

O reajuste nada mais é do que a recomposição da perda inflacionária mediante aplicação de índices econômicos gerais ou setoriais, conforme previsão no art.40, inciso XI da Lei 8.666/93. Deve ser concedido de ofício pela Administração, quando completado o lapso de 12 meses a contar a data da apresentação da proposta ou da data-base da categoria profissional envolvida na execução do objeto;

6.8.3 Repactuação

A repactuação deve ser precedida de solicitação da contrata, acompanhada de demonstração analítica da alteração dos custos, por meio de apresentação da planilha de custos e formação de preços ou do novo acordo, convenção ou dissídio que fundamenta a repactuação, conforme for a variação de custos objeto da repactuação. Deve-se indicar:

- a. A existência de repercussão do fato ou das consequências no contrato;



- b. O grau de repercussão na execução do contrato;
- c. Os documentos comprobatórios do aumento dos custos;
- d. O departamento financeiro e a assessoria jurídica deve se manifestar sobre o pedido, no limite de suas competências.

A revisão de preços deve ser formalizada por meio de termo aditivo, enquanto que o apostilamento é suficiente para o reajuste (art.65, §8º da Lei 8.666/93) e, segundo o art. 40, §4º da IN 02/08-SLTI/MPOG, a repactuação.

O Reajuste e a repactuação devem estar previstos no edital e no contrato, conforme estabelecem as respectivas normas de regência, o que não se exige para a revisão, exatamente por sua natureza de ocorrência inesperada.

6.9 Ordem de Início do contrato de serviço

O Gestor de contrato deverá promover reunião inicial, devidamente registrada em Ata, com o esclarecimento das obrigações contratuais. Para esta reunião deverão ser convocados:

- a. o(s) representante(s) legal(is) da contratada, incluindo o preposto;
- b. o(s) responsável(is) técnico(s) da contratada, quando pertinente;
- c. o (s) representante (s) da unidade solicitante /Fiscais;
- d. outros envolvidos no processo de contratação, em especial técnicos que tenham participado da elaboração do termo de referencia ou projeto básico.

Nesta reunião, deverão ser esclarecidos todos os detalhes da execução contratual, além dos objetivos da contratação. Caso haja alguma lacuna, ambiguidade, contradição ou dificuldade de compreensão das obrigações contratuais, tais itens serão definidos de forma clara, através da inclusão, na ata de reunião, de disposições operacionais que vincularão as partes. Não é permitida a redução e/ou ampliação de obrigações das partes, previstas no contrato.

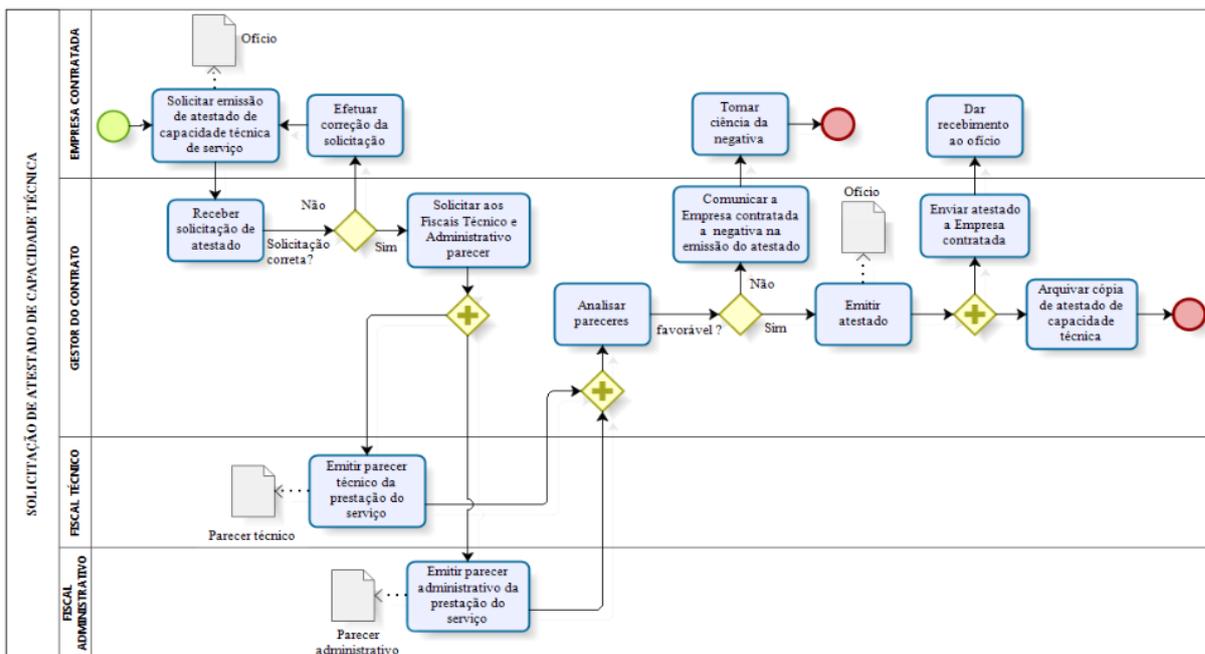
Deverá ser obrigatoriamente fornecida à contratada a relação de documentos exigida na portaria interna de pagamento nº 454/2015 do INCA para pagamento da nota fiscal de prestação do serviço.



6.10 Atestado de capacidade técnica

O processo de solicitação de atestado de capacidade técnica está estruturado para atender, por meio da realização das atividades descritas abaixo, avaliação do histórico da empresa na prestadora de serviço contratado no decorrer do contrato de serviço. Para isso, os seguintes fatores passaram a ser utilizados na avaliação de qualquer empresa contratada: i) qualidade na execução do serviço; ii) cumprimento das obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas; iii) cumprimento ao quantitativo real contratado. Tais fatores passaram a ser avaliados por meio de controles permanentes e análises de documentações entregues na realização dos serviços.

6.11 DPN – Fluxo novo do processo de solicitação de atestado de capacidade técnica



Fonte: Elaborado pelo autor

- i. CONTRATADA solicita via ofício a emissão por parte do SETOR DE SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO de um atestado de capacidade técnica contendo avaliação do serviço realizado.
- ii. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO recebe o ofício de solicitação e encaminha aos FISCAL ADMINISTRATIVO e FISCAL TÉCNICO DE CONTRATO para análise do serviço e emissão do parecer administrativo e técnico.



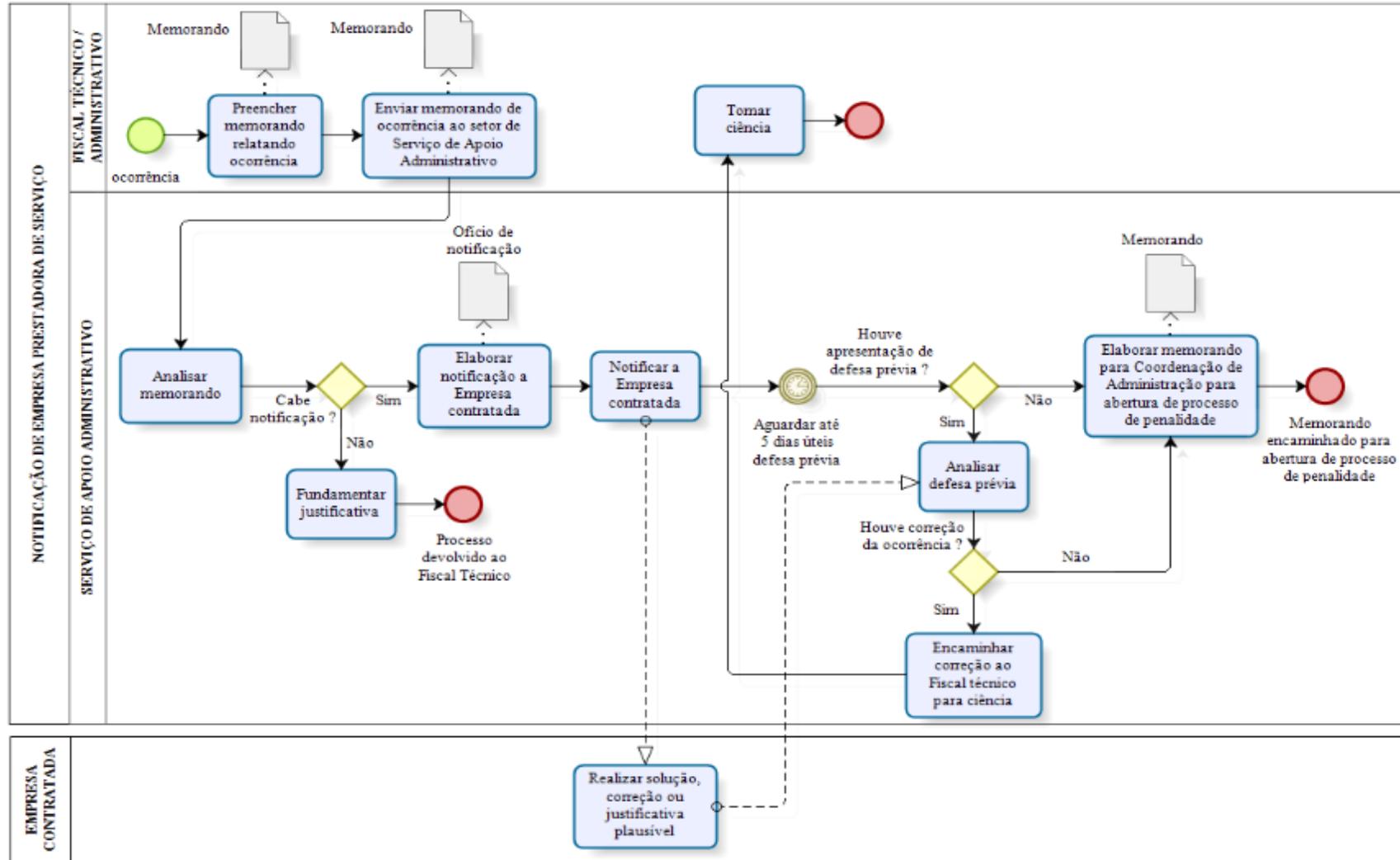
- iii. FISCAL ADMINISTRATIVO recebe solicitação e efetua análise quanto ao cumprimento das obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas do contrato de serviço e devolve com emissão de parecer administrativo.
- iv. FISCAL TÉCNICO recebe solicitação e efetua análise técnica quanto ao cumprimento da qualidade na execução do serviço e cumprimento ao quantitativo real contratado e devolve com a emissão de parecer técnico.
- v. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO efetua análise dos pareceres emitidos e sendo favoráveis emite o atestado de capacidade técnica para a CONTRATADA. Em caso de negativa de algum dos pareceres é efetuado comunicado a CONTRATADA de que não será emitido o atestado e justifica tal decisão.

6.12 Notificação de Empresa Prestadora de Serviço

Os Fiscais técnico / administrativo deverão verificar o cumprimento, por parte da empresa contratada, das obrigações definidas em contrato e, em caso de falhas, pela falta de atendimento adequado na prestação de serviço por meio da inexecução parcial ou total do serviço contratado, comunicá-las por escrito ao setor de Serviço de Apoio Administrativo / Gestor do contrato para analisar a ocorrência e a fundamentação para emissão ou não de notificação.

Tais registros e providências são importantes na análise e solicitação de regularização por parte da empresa contratada. A falta de correção dos desvios permite a Administração Pública instaurar posteriormente a abertura de processo administrativo de penalidades, pela Divisão de Suprimentos do INCA, com intuito de apurar responsabilidades. No processo de notificação de empresa prestadora de serviço são realizadas atividades com base nos registros de ocorrências geradas.

6.13 Fluxo do processo de Notificação de Empresa Prestadora de Serviço



Fonte:Elaborado pelo autor



- i. O FISCAL TÉCNICO em virtude da ocorrência de inconsistências no local da prestação de serviço comunica, via memorando ao SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO, o registro da ocorrência para análise.
- ii. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO recebe o memorando e analisa a ocorrência registrada e avalia quanto à necessidade ou não de emissão de notificação a EMPRESA CONTRATADA, via ofício. Em caso de negativa, efetua justificativa fundamentada e devolve ao FISCAL TÉCNICO.
- iii. EMPRESA CONTRATADA, após notificada, terá o prazo de 05 (cinco) dia úteis para realizar correção e justificar o ocorrido.
- iv. O SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO após resposta da EMPRESA CONTRATADA analisará se houve correção e caso haja dará ciência ao FISCAL TÉCNICO. Em caso de não obter resposta ou correção da ocorrência por parte da EMPRESA CONTRATADA, SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO / GESTOR DO CONTRATO irá elaborar memorando para a COAD que irá averiguar a necessidade ou não de abertura de processo administrativo disciplinar.

6.14 Aplicação de multas e sanções

Na eventualidade de inexecução total ou parcial do contrato, poderá o gestor em conjunto com os fiscais de contrato sugerir a Coordenação de Administração aplicar as sanções previstas no art. 87 da Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 e, no caso de pregões, no artigo 7º da Lei 10.520/2002, desde que respeitado o princípio da ampla defesa no respectivo prazo legal,

É de fundamental importância que a fiscalização registre oficialmente todas as tratativas firmadas com a empresa, devendo, necessariamente, conter todas as reclamações, impugnações e quaisquer outras informações consideradas relevantes pela fiscalização ou pela contratada, com clara identificação dos signatários e devidamente assinados.

Os artigos 86 e 87 da Lei nº 8.666/93 estabelecem as penas passíveis de serem aplicadas quando da inexecução do contrato, quais sejam: advertência, multa, suspensão temporária de licitar e impedimento de contratar com a Administração e declaração de inidoneidade. Essas penalidades devem estar definidas no contrato administrativo e deve o fiscal ter critério ao propor a aplicação de qualquer uma delas, adotando a proporcionalidade e



a razoabilidade e garantindo que seja adequada para o alcance dos fins almejados em sintonia ao que determina a Lei Federal nº 9.874/99, que regula o processo administrativo na esfera federal:

Art. 2º. A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público.

Importante se torna enfatizar que não cabe à fiscalização a punição do contrato, apenas fiscalizar a execução dos serviços, determinando as correções que se fizerem necessárias, registrando os fatos e encaminhando relatório consubstanciado à autoridade superior devidamente fundamentado e sugerindo as penas cabíveis.

Desta forma, as penalidades podem assim ser conceituadas:

- a) Advertência (Artigo 87, I da Lei nº 8.666/93) – é a pena mais leve, ou seja, caracteriza por um aviso, um alerta para que o fato relatado pela fiscalização não seja reincidente.
- b) Multa (Artigo 87, II da Lei nº 8.666/93) – é uma sanção pecuniária. A multa pode ser de mora, por atraso na execução e sancionatória, por inexecução total ou parcial. Entretanto deve estar claramente definida no instrumento convocatório e no contrato. Pode ser aplicada cumulativamente com as demais penalidades.
- c) Suspensão Temporária de participar de licitação e impedimento de contratar com a Administração (artigo 87, inciso III da Lei nº 8.666/93) - A pena é o impedimento de contratar com a Administração, restrito somente ao órgão/entidade que aplicou a pena. Ver Acórdão/TCU nº 3439/2012-Plenário.
- d) Declaração de Inidoneidade – (artigo 87, inciso IV da lei nº 8.666/93). É a pena mais severa. A contratada fica impedida de participar em procedimentos licitatórios e contratos de toda a Administração Pública (federal, estadual, distrital e municipal).



7. RESCISÃO DO CONTRATO ADMINISTRATIVO

7.1 Formas normais

Quando há a conclusão do objeto do contrato ou quando o prazo previsto para vigência do contrato termina.

7.2 Formas anormais

A rescisão do contrato é possível nas hipóteses previstas no artigo 78 da Lei 8.666/93. A anulação é possível quando há ilegalidade na formalização do contrato ou em cláusulas consideradas essenciais a ele, determinadas no artigo 55 da lei nº 8.666/93.



8. GUIA DE FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS

(Texto extraído do anexo IV da IN MPOG nº. 02/2008)

8.1 Da Fiscalização inicial

- i. Elaborar planilha-resumo de todo o contrato administrativo. Ela conterá todos os empregados terceirizados que prestam serviços no órgão, divididos por contrato, com as seguintes informações: nome completo, número de CPF, função exercida, salário, adicionais, gratificações, benefícios recebidos e sua quantidade (vale-transporte, auxílio-alimentação), horário de trabalho, férias, licenças, faltas, ocorrências, horas extras trabalhadas.
- ii. Conferir todas as anotações nas Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS) dos empregados, por amostragem, e verificar se elas coincidem com o informado pela empresa e pelo empregado. Atenção especial para a data de início do contrato de trabalho, a função exercida, a remuneração (importante esteja corretamente discriminada em salário-base, adicionais e gratificações) e todas as eventuais alterações dos contratos de trabalho.
- iii. O número de terceirizados por função deve coincidir com o previsto no contrato administrativo.
- iv. O salário não pode ser inferior ao previsto no contrato administrativo e na Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria (CCT). (Redação dada pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009) 1.5 Consultar eventuais obrigações adicionais constantes na CCT para as empresas terceirizadas (por exemplo, se os empregados têm direito a auxílio-alimentação gratuito).
- v. Verificar a existência de condições insalubres ou de periculosidade no local de trabalho, cuja presença levará ao pagamento dos respectivos adicionais aos empregados. Tais condições obrigam a empresa a fornecer determinados equipamentos de proteção individual (EPIs).



8.2 Da Fiscalização mensal

- i. Elaborar planilha-mensal que conterá os seguintes campos: nome completo do empregado, função exercida, dias efetivamente trabalhados, horas extras trabalhadas, férias, licenças, faltas, ocorrências.
- ii. Verificar na planilha-mensal o número de dias e horas trabalhados efetivamente. Exigir que a empresa apresente cópias das folhas de ponto dos empregados por ponto eletrônico ou meio que não seja padronizado (Súmula 338/TST). Em caso de faltas ou horas trabalhadas a menor, deve ser feita glosa da fatura.
- iii. Exigir da empresa comprovantes de pagamento dos salários, vales-transporte e auxílio alimentação dos empregados.
- iv. Realizar a retenção da contribuição previdenciária (11% do valor da fatura) e dos impostos incidentes sobre a prestação do serviço.
- v. Realizar a retenção e o depósito do FGTS dos trabalhadores da contratada, caso exista autorização da empresa contratada, conforme definido no instrumento convocatório. (Incluído pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009)
- vi. Exigir da empresa os recolhimentos do FGTS por meio dos seguintes documentos:
 - a. cópia do protocolo de envio de arquivos, emitido pela Conectividade Social (GFIP);
 - b. cópia da Guia de recolhimento do FGTS (GRF) com a autenticação mecânica ou acompanhada do comprovante de recolhimento bancário ou o comprovante emitido quando recolhimento for efetuado pela Internet;
 - c. cópia da relação dos trabalhadores constantes do arquivo SEFIP (RE);
 - d. cópia da relação de tomadores/obras (RET).
- vii. Exigir da empresa os recolhimentos das contribuições ao INSS por meio de:
 - a. cópia do protocolo de envio de arquivos, emitido pela Conectividade Social (GFIP);
 - b. cópia do comprovante de declaração à Previdência;
 - c. cópia da guia da Previdência Social (GPS) com a autenticação mecânica ou acompanhada do comprovante de recolhimento bancário ou o comprovante emitido quando recolhimento for efetuado pela Internet;
 - d. cópia da relação dos trabalhadores constantes do arquivo SEFIP (RE);



- e. cópia da relação de tomadores/obras (RET).
- viii. Consultar a situação da empresa junto ao SICAF.
- ix. Exigir a certidão negativa de débito junto ao INSS (CND), a certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais e o certificado de regularidade do FGTS (CRF), sempre que expire o prazo de validade.

8.3 Da Fiscalização diária

- i. Conferir, todos os dias, quais empregados terceirizados estão prestando serviços e em quais funções. Fazer o acompanhamento com a planilha-mensal.
- ii. Verificar se os empregados estão cumprindo à risca a jornada de trabalho. Deve ser instaurada uma rotina para autorizar pedidos de realização de horas extras por terceirizados. Deve-se combinar com a empresa a forma da compensação de jornada.
- iii. Evitar ordens diretas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados.
- iv. Evitar toda e qualquer alteração na forma de prestação do serviço como a negociação de folgas ou a compensação de jornada. Essa conduta é exclusiva do empregador.

8.4 Da Fiscalização especial

- i. Observar qual é a data-base da categoria prevista na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). Os reajustes dos empregados devem ser obrigatoriamente concedidos pela empresa no dia e percentual previstos (verificar a necessidade de proceder ao equilíbrio econômico-financeiro do contrato em caso de reajuste salarial).
- ii. Controle de férias e licenças dos empregados na planilha resumo.
- iii. A empresa deve respeitar as estabilidades provisórias de seus empregados (estante, estabilidade acidentária etc.).



9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto, o papel do Gestor e Fiscal de contrato de serviço não é meramente de atestar notas fiscais, mas o de acompanhar efetiva e fielmente a execução contratual. Desta forma, devem conhecer e utilizar ferramentas e instrumentos gerenciais, para que possa desempenhar da melhor forma possível suas atribuições. Poderá também adaptar os instrumentos de acordo com as especificidades do contrato que gerencia. É dever o cumprimento das incumbências que lhe forem atribuídas, devendo obrigatoriamente e sem discricionariedade, adotar as medidas previstas em lei sempre que uma empresa contratada deixar de cumprir o que foi acordado.

Este manual não tem a pretensão de esgotar todas as informações acerca dos procedimentos de execução de Gestão e Fiscalização de contratos de serviços no INCA, mas esclarecer e dar início à padronização e ao aperfeiçoamento dos procedimentos adotados, com base nos conceitos apresentados quanto às questões básicas relacionadas ao assunto, a partir da experiência acumulada pelos servidores do setor de Serviço de Apoio Administrativo envolvidos nos processos.



ANEXO I – ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

Por solicitação da parte interessada, atestamos nos exatos termos e sob as penalidades da Lei n.º 8.666/93, para afins de comprovação de qualificação técnica, que a **Empresa XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, inscrita no CNPJ n.º XXXXXXXX-XX, estabelecida na endereço – **RUA - BAIRRO - CIDADE - ESTADO – Cep 000000-000**, vem prestando Serviços de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX; ao Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva – INCA/MS, CNPJ 00.394.544/0171-50 conforme contrato n.º XX/201X processo n.º 25.410.XXXXXX/201X;

Esclarecemos que os serviços foram contratados conforme condições e Acordo de Nível de Serviço (SLA) descritos abaixo:

Declaramos que os serviços **estão sendo OU foram** executados:

- () Satisfatoriamente atendendo as Condições e SLA estabelecido.
- () Com restrições, não atendendo de forma regular as Condições e SLA estabelecido.
- () Insatisfatoriamente, não atendendo a maior parte das vezes as Condições e SLA estabelecido.

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 201__.

Atenciosamente,

CHEFE DO SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO

Coordenação de Administração - COAD

Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)



ANEXO II – DESIGNAÇÃO DE FISCAIS DE CONTRATOS

Memo/Apoio Administrativo nº ____/201____. Rio de Janeiro, ____ de ____ de 20__.

Ao Diretor: _____

Assunto: Solicitação de Designação de Fiscais de Contratos.

Prezada Senhor,

Considerando a necessidade de adequação das rotinas de trabalho às orientações contidas na Instrução Normativa/MPOG nº. 02/2008 e alterações posteriores, que norteia a prestação de serviços no âmbito da Administração Pública Federal;

Considerando a necessidade de padronização de procedimentos nos contratos que envolvem serviços com dedicação exclusiva de mão de obra e outros geridos pelo Serviço de Apoio Administrativo/Coordenação de Administração;

Considerando que o acompanhamento e a fiscalização dos contratos é um PODER-DEVER da Administração Pública, que objetiva assegurar-se de que o objeto contratado seja recebido ou executado a contento, e que as obrigações deles decorrentes sejam realizadas no tempo e modo devidos, e buscando o pleno atendimento de todas as cláusulas contratuais pactuadas;

Considerando a realização de esforços para obtermos uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz para toda a Instituição, minimizando os transtornos decorrentes da execução dos contratos, com a adoção de medidas de controle e melhor estruturação das atividades, em consonância com as determinações legais, doutrinárias e jurisprudenciais sobre terceirização de serviços;

Considerando as rotinas peculiares de cada atividade e a consonância das mesmas à obrigação da Administração Pública em realizar a fiscalização dos Contratos de Prestação de Serviços, em observância ao disposto no art. 67 da Lei 8.666/93, onde aduz que "(...) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (...)" e demais legislações correlatas;



Considerando a publicação da Portaria Nº. 454 de 01/06/2015, publicado no Boletim de Serviço MS nº25, de 22 de junho de 2015, que dispõe sobre o processo administrativo de pagamento de contratos no âmbito do INCA;

Considerando a necessidade de indicação de servidores com competência e formação adequadas para exercício das atividades de Fiscalização dos Contratos, com objetivo de evitar a responsabilização exclusiva da autoridade competente por culpa *in eligendo*, pela má escolha do preposto ou representante perante a Administração;

Considerando ainda o dever das autoridades públicas ao proceder às designações de servidores para as funções fazê-lo de modo a assegurar o atendimento do interesse público adequado. Caso alguém seja nomeado sem competência frustra-se a concretização do objetivo da norma e deve, portanto, assumir a responsabilidade na medida em que é presumivelmente conivente com a irregularidade. [Acórdão 277/2010 – TCU – Plenário]

Considerando o entendimento da jurisprudência abaixo transcrito, que corrobora com todo o exposto:

Acórdão TCU nº 1.094/2013 – Plenário:

"(...) 9.1.1. Providencie portaria de designação específica para fiscalização de cada contrato, com atestado de recebimento pelo fiscal designado e que constem claramente as atribuições e responsabilidades, de acordo com o estabelecido pela Lei 8.666/93 em seu artigo 67;

9.1.2. Designe fiscais considerando a formação acadêmica ou técnica do servidor/funcionário, a segregação entre as funções de gestão e de fiscalização do contrato, bem como o comprometimento concomitante com outros serviços ou contratos, de forma a evitar que o fiscal responsável fique sobrecarregado devido a muitos contratos sob sua responsabilidade (...)" (Grifo nosso).

Solicitamos que o INCA, na pessoa do diretor dessa unidade, realize a indicação dos Fiscais Técnicos para os contratos administrativos conforme sugestão no modelo em anexo, que deverá ser exercida por um servidor designado para auxiliar o gestor do contrato, lotado atualmente no Serviço de Apoio Administrativo, quanto à fiscalização do objeto do contrato de serviço contínuo.



Certa de poder contar com a colaboração e com o apoio de todos no esforço de trazer uma gestão eficiente e condizente para a Instituição.

Atenciosamente,

CHEFE DO SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO

Coordenação de Administração - COAD

Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)

Indico os servidores relacionados abaixo, nos termos da Instrução Normativa nº 02/2008 e suas alterações, em atendimento ao art. 6º do Decreto nº 2.271/1997, ao art.67 da Lei nº 8.666/1993, bem como da Portaria INCA nº 454/2015, para exercer o acompanhamento e a fiscalização da execução dos contratos de serviços, no _____, na **Unidade** _____, relacionados abaixo:

CONTRATO DE SERVIÇO	NOME	MATRÍCULA	CPF
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
Fiscal técnico Titular			
Fiscal técnico Substituto			



ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO TÉCNICA

Memo/Apoio Administrativo nº ___/201___. Rio de Janeiro, ___ de ___ de 20__.

À Comissão Permanente de Licitação

Assunto: **Parecer sobre envio de documentos na fase habilitatória.**

TERMO DE AVALIAÇÃO QUALIFICAÇÃO-TÉCNICA

Número do Pregão	_____/20____.
Objeto	Contratação de Serviços de _____
Nome da Empresa	XXXXXXXXXXXXXXXX

Com base na realização da análise Técnica abaixo, informamos que o objeto ofertado pela licitante:

- () De acordo com as especificações técnicas exigidas no edital;
 () NÃO está de acordo com as especificações técnicas exigidas no edital, NÃO atendendo satisfatoriamente, conforme justificativa abaixo:

Considerando às exigências quanto à Qualificação Técnica, contidas no item XX do Edital, destacamos as documentações apresentada, fls XXXX pela empresa referente aos Atestados de Capacidade Técnica:

1. Empresa xxxx (fl. _____):
 - 1.1. Contrato nº XXX - XX postos de trabalho. Período de ___/___/201_ a ___/___/201_;
 - 1.2. Prestação de Serviço de



Quanto ao item XXX do Edital - "para a presente contratação o licitante deverá comprovar que tenha executado contrato com o mínimo de **50% (cinquenta por cento) do número de postos** de trabalho a serem contratados".

Resumo - Número de postos apresentados acima do quantitativo mínimo exigido em edital - **EXIGÊNCIA ATENDIDA;**

Quanto ao item XXX do Edital: "Para a comprovação de **experiência mínima de 3 (três) anos**, será aceito o somatório de atestados de **períodos diferentes**".

Resumo - Atestados para a comprovação da experiência mínima: os somatórios dos atestados apresentam comprovação de experiência exigida em edital - **EXIGÊNCIA ATENDIDA.**

Conforme exposto, considerando o item XXX do Edital, a empresa XXXXXX, XXXXX, **ATENDE** ao requisito quanto à Qualificação Técnica.

Sem mais, nos colocamos a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Chefe do Serviço de Apoio Administrativo
Coordenação de Administração
Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva



ANEXO IV – PLANO DE TRABALHO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO
(elaborado de acordo com o Decreto 2.271/1997).

- 1) **Objeto de Contratação de Serviço:** o Setor de Apoio Administrativo deverá descrever de forma sucinta e clara o objeto a contratar.

- 2) **Justificativa da Contratação do serviço:** o Setor de Apoio Administrativo deverá consultar as unidades demandantes sobre a real manutenção do serviço expondo o motivo da contratação.

- 3) **Relação da demanda prevista e quantidade de cada item:** o Setor de Apoio Administrativo deve consultar as unidades demandantes para informar qual é a previsão do quantitativo a ser contratado e mensurar a planilha de custos e formação de preços do serviço a ser contratado.

- 3) **Prazo de execução do serviço:** o Setor de Apoio Administrativo deve indicar o prazo máximo de execução do serviço.

- 4) **Demonstrativo de resultados a serem alcançados:** As unidades demandantes deverão informar os benefícios diretos que são almejados com a contratação do serviço em termos de economicidade, eficácia e eficiência na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 20_____.

De acordo,

Unidade demandante

Setor de Serviço de Apoio Administrativo

Coordenação de Administração - COAD



ANEXO V - RELATÓRIO DE CONFORMIDADE DOCUMENTAL

CONTRATADA: _____

CONTRATO N°: _____

OBJETO: _____

MÊS DE COMPETÊNCIA: _____

1. Recebimento da Documentação: foi recebida a documentação encaminhada pelo Fiscal, solicitando abertura do processo de pagamento, em __/__/20__.

2. Conferência da documentação: após análise, foi verificado que toda a documentação necessária à abertura do processo foi regularmente recebida e conferida pelo Fiscal, conforme relatório anexo.

3. Encaminhamento: encaminho a abertura de processo de pagamento.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 201__.

FISCAL DE CONTRATO



ANEXO VI - RELATÓRIO FISCAL TÉCNICO

CONTRATADA: _____

CONTRATO N°: _____

OBJETO: _____

MÊS DE COMPETÊNCIA: _____

1. Recebimento da Documentação: Declaro que foi recebida a documentação relativa à Frequência dos funcionários e a comprovação dos insumos diversos, apresentados pela Contratada em ___/___/20xx, para fins de instauração de processo de pagamento relativo ao mês de _____.

2. Quanto à frequência dos funcionários: após análise da documentação foi verificado que:_____.

3. Insumos Diversos: Informar se a Contratada apresentou documentação fiscal comprobatória da entrega dos bens e serviços constantes do subitem *insumos diversos* da planilha de custos e formação de preços, ou Relação de insumos entregues.

4. Ocorrências: informar as ocorrências existentes ou se o serviço foi prestado regularmente e todas as obrigações da Contratada, para o mês de competência, previstas no Termo de Contrato, foram integralmente cumpridas.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 201___.

FISCAL TÉCNICO DE CONTRATO



ANEXO VII - RELATÓRIO FISCAL ADMINISTRATIVO

CONTRATADA: _____

CONTRATO N°: _____

OBJETO: _____

MÊS DE COMPETÊNCIA: _____

1. Recebimento da Documentação: Declaro que foi recebida toda documentação para análise referente aos itens relacionados às atribuições do Fiscal Administrativo em ___/___/20xx, para fins de conferência e documentar o processo de pagamento relativo ao mês de _____.

2. Quanto à análise documentação: após análise da documentação foi verificado que:

_____.

3. Conferência de planilha de custos: após análise da planilha, sob a ótica da conformidade de custos, foi verificado que: _____.

4. Ocorrências: informar as ocorrências existentes ou se o serviço foi prestado regularmente e todas as obrigações da Contratada, para o mês de competência, previstas no Termo de Contrato, foram integralmente cumpridas.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 201____.

FISCAL ADMINISTRATIVO DE CONTRATO



ANEXO VIII - PLANILHA DE BENEFÍCIOS

PAPEL TIMBRADO DA EMPRESA

CONTRATADA: _____

CONTRATO N°: _____

OBJETO: _____

MÊS DE COMPETÊNCIA: _____

Nr	NOME DO FUNCIONÁRIO	VT (R\$)	VR (R\$)	VA (R\$)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
-	TOTAL GERAL (R\$)			

Rio de Janeiro-RJ, ____ de _____ de 20____.

PREPOSTO DA CONTRATADA



**ANEXO IX - PLANILHA DE APLICAÇÃO DE INSUMOS
PAPEL TIMBRADO DA EMPRESA**

CONTRATADA: _____

CONTRATO N°: _____

OBJETO: _____

MÊS DE COMPETÊNCIA: _____

Nr	DISCRIMINAÇÃO DO MATERIAL E/OU SERVIÇO EFETIVAMENTE APLICADO	QUANTIDADE APLICADA	DATA DA APLICAÇÃO	VALOR (R\$)
1				
2				
3				
4				
5				
-	TOTAL GERAL (R\$)			

Rio de Janeiro-RJ, ____ de _____ de 20____.

PREPOSTO DA CONTRATADA

Atesto e reconheço que os materiais e/ou serviços constantes desta relação, destacados no subitem insumos diversos da planilha de custos e formação de preços para o mês de ____/20____, foram efetivamente aplicados e que os preços praticados são compatíveis com o mercado, conforme pesquisa anexa (no caso de insumos diversos - custos variáveis).

Obs: Caso a Contratada seja a fabricante do material aplicado, a comprovação pode ser feita por intermédio da apresentação de tabela oficial de preços.

FISCAL DE CONTRATO



ANEXO X - PLANILHA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

	Nº do Processo	
	Licitação Nº	

Dia ___/___/___ às ___:___ horas

Discriminação dos Serviços (dados referentes à contratação)

A	Data de apresentação da proposta (dia/mês/ano)	
B	Município/UF	
C	Ano do acordo coletivo, convenção coletiva ou sentença normativa em dissídio coletivo	
D	Número de meses de execução contratual	

A. Data de apresentação da proposta (dia/mês/ano): Data de apresentação da proposta pelo licitante.

B. Município/UF: nome do local onde será executado o serviço.

C. Ano Acordo, Convenção ou Sentença Normativa em Dissídio Coletivo: data da celebração do Acordo, Convenção ou Sentença Normativa em Dissídio Coletivo. Nos casos em que houver, o termo aditivo deverá ser informado, principalmente nos casos em que a convenção coletiva ou acordo coletivo tiver vigência por mais de um ano.

D. Nº de meses de execução contratual: Corresponde ao número de meses de execução previsto no contrato (período de vigência do contrato a ser celebrado com a Administração).

Identificação do Serviço:

Tipo de serviço	Unidade de medida	Quantidade total a contratar (em função da unidade de medida)



Nota (1) - Esta tabela poderá ser adaptada às características do serviço contratado, inclusive adaptar rubricas e suas respectivas provisões e ou estimativas, desde que devidamente justificado.

Nota (2)- As provisões constantes desta planilha poderão não ser necessárias em determinados serviços que não necessitem da dedicação exclusiva dos trabalhadores da contratada para com a Administração.

Tipo de Serviço: denominação do serviço a ser contratado.

Exemplo 01: Serviços de transporte;

Exemplo 03: Serviço de limpeza e conservação.

Unidade de Medida: parâmetro de medição adotado pela Administração para possibilitar a quantificação dos serviços e a aferição dos resultados.

Exemplo 01 – Postos (para os casos de vigilância, recepção, copeiragem, etc.)

Quantidade (total) a contratar (em função da unidade de medida): quantitativo da unidade de medida do tipo de serviço.

Anexo IV-A – Mão-de-obra

Mão-de-obra vinculada à execução contratual

Dados complementares para composição dos custos referente à mão-de-obra		
1	Tipo de serviço (mesmo serviço com características distintas)	
2	Salário Normativo da Categoria Profissional	
3	Categoria profissional (vinculada à execução contratual)	
4	Data base da categoria (dia/mês/ano)	

Nota: Deverá ser elaborado um quadro para cada tipo de serviço.

1. Tipo de Serviço: denominação do serviço a ser contratado.

2. Salário Normativo da Categoria Profissional: valor a ser efetivamente pago ao profissional envolvido diretamente na execução contratual, não podendo ser inferior ao estabelecido em acordo, convenção coletiva, sentença normativa ou lei. Na falta de tais



instrumentos normativos, poderá ser adotado o salário praticado no mercado ou apurado em publicações ou pesquisas setoriais para a categoria profissional correspondente;

3. Categoria profissional (vinculada à execução contratual): denominação da categoria profissional vinculada ao serviço a ser contratado.

4. Data base da categoria (dia/mês/ano): data utilizada como base para o reajuste da categoria profissional previsto nos Acordos, Convenções ou Sentenças Normativas em Dissídios Coletivos.

MÓDULO 1 : COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO

1	Composição da remuneração	Valor (R\$)
A	Salário base	
B	Adicional de periculosidade	
C	Adicional de insalubridade	
D	Adicional noturno	
E	Hora noturna adicional	
F	Adicional de hora extra	
G	Outros (especificar)	
	Total da Remuneração	

A. Salário Base: São os salários normativos da categoria, relativos ao mês da data-base, constantes dos acordos, convenções ou dissídios da categoria profissional.

B. Adicional de periculosidade: previsto em legislação ou acordo coletivo, para trabalho em condições de periculosidade, (que impliquem em condições de risco a saúde do trabalhador ou integridade física).

C. Adicional de insalubridade: O salário de referência para cálculo do seu custo é o salário mínimo estadual ou o nacional ou o salário normativo da categoria se expressamente estabelecido no acordo ou convenção coletiva.

D. Adicional noturno: conferido ao trabalhador por trabalho executado entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte, remunerado com adicional de 20%.

E. Hora noturna adicional: corresponde a 52 minutos e 30 segundos.

F. Adicional de Hora Extra: relativo ao trabalho realizado além da jornada diária regular estabelecida pela legislação, contrato de trabalho ou norma coletiva de trabalho, remunerado



com acréscimo de no mínimo 50% do valor da hora normal, para trabalho extra (entre segundas e sábados), e de 100% em domingos e feriados.

G. Outros (especificar): Outros itens da composição da remuneração não previstos anteriormente. Exemplo: adicional de risco de vida.

Módulo 2: BENEFÍCIOS MENS AIS E DIÁRIOS

2	Benefícios mensais e diários	Valor (R\$)
A	Transporte	
B	Auxílio alimentação (vales, cesta básica, entre outros)	
C	Assistência médica e familiar	
D	Auxílio creche	
E	Seguro de vida, invalidez e funeral	
F	Outros (especificar)	
	Total de Benefícios mensais e diários	

Nota: o valor informado deverá ser o custo real do insumo (descontado o valor eventualmente pago pelo empregado).

A. Transporte: fornecido pelo empregador por meios próprios ou por vales-transportes.

B. Auxílio alimentação (Vales, cesta básica etc.): geralmente previsto nos acordos, convenções ou sentenças normativas em dissídios coletivos.

C. Assistência médica e familiar: auxílio geralmente previsto nos Acordos, Convenções ou Sentenças Normativas em Dissídios Coletivos.

D. Auxílio creche: a inclusão na planilha observará disposição prévia em acordos, convenções ou sentenças normativas em dissídios coletivos.

E. Seguro de vida, invalidez e funeral: poderá estar previsto nos acordos, convenções ou sentenças normativas em dissídios coletivos.

Outros (especificar): Outros itens dos benefícios mensais e diários não previstos anteriormente, normalmente, estabelecidos nos Acordos ou Convenções Coletivas. Exemplo: Auxílio ao filho excepcional, prêmio assiduidade, entre outros.



MÓDULO 3: INSUMOS DIVERSOS

3	Insumos diversos	Valor (R\$)
A	Uniformes	
B	Materiais	
C	Equipamentos	
D	Outros (especificar)	
	Total de Insumos diversos	

Nota: Valores mensais por empregado.

A. Uniformes: inclui todos os itens que compõe o uniforme do empregado

B. Materiais: utilizados diretamente na execução dos serviços.

C. Equipamentos: São os bens necessários à execução direta dos serviços.

D. Outros (especificar): insumos diversos não relacionados nos itens anteriores.

MÓDULO 4: ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS

Submódulo 4.1: Encargos previdenciários, FGTS e outras contribuições:

4.1	Encargos previdenciários, FGTS e outras contribuições	Percentual (%)	Valor (R\$)
A	INSS	20,00%	
B	SESI ou SESC	1,50%	
C	SENAI ou SENAC	1,00%	
D	INCRA	0,20%	
E	Salário educação	2,50%	
F	FGTS	8,00%	
G	Seguro acidente do trabalho	1% a 3%	
H	SEBRAE	0,60%	
	TOTAL		

Nota 1: Os percentuais dos encargos previdenciários, do FGTS e demais contribuições são aqueles estabelecidos pela legislação vigente.

Nota 2: Percentuais incidentes sobre a remuneração.



A. INSS: contribuição a cargo da empresa, destinada à Seguridade Social.

B. SESI ou SESC: contribuições sociais destinadas Serviço Social da Indústria - SESI e ao Serviço Social do Comércio – SESC, que compõem a Guia da Previdência Social - à base de 1,50%.

C. SENAI ou SENAC: contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC. Incidência: 1,00 %.

D. INCRA: Contribuição ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária à base de 0,20%

E. Salário Educação: Contribuição social destinada ao financiamento da educação básica nos termos da Constituição Federal à base de 2,50%.

F. FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, garantido pela Constituição Federal, à base de 8,00%.

G. Seguro acidente do trabalho: contribuição destinada a custear benefícios concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrentes dos riscos ambientais do trabalho.

H. SEBRAE: contribuição social repassada ao Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – SEBRAE, destinado a custear os programas de apoio à pequena e média empresa, à base de 0,60%.

Submódulo 4.2 – 13º Salário e Adicional de Férias

4.2	13º (décimo terceiro) salário	Valor (R\$)
A	13º (décimo terceiro) salário	
B	Adicional de Férias	
Subtotal		
C	Incidência dos encargos previstos no Submódulo 4.1 sobre 13º (décimo terceiro) salário	
TOTAL		

A. 13º Salário: corresponde à gratificação natalina garantido pela Constituição.

B. Adicional de Férias: acréscimo legal equivalente a 1/3 do salário normal, devido no exercício do direito a férias.



C. Incidência do Submódulo 4.1 sobre 13º Salário e Adicional de Férias: Para o preenchimento desse campo deve-se aplicar o percentual do submódulo 4.1 sobre o valor obtido no campo Subtotal (13º salário + Adicional de férias).

Submódulo 4.3: Afastamento Maternidade

4.3	Afastamento Maternidade	Valor (R\$)
A	Afastamento Maternidade	
B	Incidência dos encargos do submódulo 4.1 sobre Afastamento Maternidade	
TOTAL		

A. Afastamento Maternidade: o custo final do afastamento maternidade é calculado a partir do custo efetivo de afastamento maternidade, do número de meses de licença maternidade, do percentual de mulheres no tipo de serviço e do número de ocorrências de maternidade.

B. Incidência do submódulo 4.1 sobre afastamento maternidade: aplicar o percentual do submódulo 4.1 sobre o valor encontrado para o salário maternidade.

Submódulo 4.4: Provisão para rescisão

4.4	Provisão para rescisão	Valor (R\$)
A	Aviso prévio indenizado	
B	Incidência do FGTS sobre aviso prévio indenizado	
C	Multa sobre FGTS e contribuições sociais sobre o aviso prévio indenizado	
D	Aviso prévio trabalhado	
E	Incidência dos encargos do submódulo 4.1 sobre o aviso prévio trabalhado	
F	Multa sobre FGTS e contribuições sociais sobre o aviso prévio trabalhado	
TOTAL		

A. Aviso prévio indenizado: ocorre quando a rescisão do contrato se dá imediatamente, ou seja, sem a comunicação de aviso.

B. Incidência do FGTS s/aviso prévio indenizado: aplicar o percentual do FGTS sobre o Aviso Prévio Indenizado.



C. Multa do FGTS do aviso prévio indenizado: valor da multa do FGTS indenizado (40%) + contribuição social sobre o FGTS (10%), que incide sobre a alíquota do FGTS (8%) aplicado sobre o custo de referência do aviso prévio indenizado.

D. Aviso prévio trabalhado: quando o empregado é comunicado (aviso prévio) da futura rescisão, período de aviso prévio, os salários são pagos normalmente e incidem as contribuições previdenciárias.

E. Incidência do submódulo 4.1 s/aviso prévio trabalhado: aplica-se o percentual do submódulo 4.1 sobre o valor do aviso prévio trabalhado.

G. Multa do FGTS do aviso prévio trabalhado: valor da multa do FGTS trabalhado (40%) + contribuição social s/FGTS (10%), que incide sobre a alíquota do FGTS (8%) aplicado sobre o custo de referência do aviso prévio trabalhado.

Submódulo 4.5: Custo de reposição do profissional ausente

4.5	Composição do custo de reposição do profissional ausente	Valor (R\$)
A	Férias e terço constitucional de férias	
B	Ausência por doença	
C	Licença paternidade	
D	Ausências legais	
E	Ausência por acidente de trabalho	
F	Outros (especificar)	
Subtotal		
G	Incidência dos encargos do submódulo 4.1 sobre o custo de reposição do profissional ausente	
TOTAL		

A. Férias: afastamento por 30 dias sem prejuízo da remuneração após cada período de 12 meses de vigência do contrato garantido pela Constituição Federal.

B. Ausência por doença: Custo relacionado à ausência do profissional pelos dias não trabalhados em virtude de enfermidade ficando a contratada obrigada em fazer a sua substituição conforme cláusulas contratuais celebradas.

C. Licença paternidade: custo de ausência do trabalhador no período de 5 (cinco) dias corridos iniciados na data de nascimento da criança e com previsão constitucional.



D. Ausências legais: Ausências previstas na legislação vigente que é composta por um conjunto de casos em que o funcionário pode se ausentar sem perda remuneração.

E. Ausência por Acidente de trabalho: valor do custo referente aos 15 (quinze) primeiros dias em que o empregado encontra-se afastado por acidente de trabalho e a empresa contratada tem o dever de remunerá-lo. Após esse período o ônus passa a ser do INSS.

F. Outros (Especificar): custos relacionados às ausências não previstas nos itens anteriores. Geralmente essas ausências estão previstas em acordos, convenções ou sentenças normativas em dissídios coletivos.

Quadro-Resumo do Módulo 4: Encargos sociais e trabalhistas

4	Módulo 4 - Encargos sociais e trabalhistas	Valor (R\$)
4.1	13º salário + Adicional de férias	
4.2	Encargos previdenciários e FGTS	
4.3	Afastamento maternidade	
4.4	Custo de rescisão	
4.5	Custo de reposição do profissional ausente	
4.6	Outros (especificar)	
TOTAL		

a) 13º Salário + Adicional de Férias: campo “TOTAL” Submódulo 4.2 - 13º Salário e Adicional de Férias;

b) Encargos Previdenciários e FGTS: campo “TOTAL” Submódulo 4.1 - Encargos previdenciários e FGTS;

c) Afastamento Maternidade: campo “TOTAL” Submódulo 4.3 - Afastamento Maternidade;

d) Custo de Rescisão: campo “TOTAL” Submódulo 4.4 - Rescisão;

e) Custo de Reposição do Profissional Ausente: campo “TOTAL” Submódulo 4.5 - Custo de Reposição do Profissional Ausente;

f) Outros (especificar): Outros encargos sociais e trabalhistas não previstos anteriormente.



MÓDULO 5: CUSTOS INDIRETOS, TRIBUTOS E LUCROS

5	Custos indiretos, tributos e lucro	Valor (R\$)
A	Custos indiretos	
B	Lucro	
C	Tributos	
	C.1. Tributos federais (especificar)	
	C.2 Tributos estaduais (especificar)	
	C.3 Tributos municipais (especificar)	
TOTAL		

Nota 1: Custos indiretos, tributos e lucro por empregado.

Nota 2: O valor referente a tributos é obtido aplicando-se o percentual sobre o valor do faturamento.

A. Custos indiretos: são os gastos da contratada com sua estrutura administrativa, organizacional e gerenciamento de seus contratos, tais como as despesas relativas a:

- a) funcionamento e manutenção da sede, tais como aluguel, água, luz, telefone, o Imposto Predial Territorial Urbano – IPTU, dentre outros;
- b) pessoal administrativo;
- c) material e equipamentos de escritório;
- d) supervisão de serviços;
- e) seguros.

B. Tributos: são os valores referentes ao recolhimento de impostos e contribuições incidentes sobre o faturamento, conforme estabelecido pela legislação vigente.

Anexo IV – B - Quadro-resumo do Custo por Empregado

	Mão-de-obra vinculada à execução contratual (valor por empregado)	Valor (R\$)
A	Módulo 1 – Composição da remuneração	
B	Módulo 2 – Benefícios mensais e diários	
C	Módulo 3 – Insumos diversos (uniformes, materiais, equipamentos e outros)	
D	Módulo 4 – Encargos sociais e trabalhistas	



Subtotal (A + B +C+ D)		
E	Módulo 5 – Custos indiretos, tributos e lucro	
TOTAL		

Módulo 1 - Composição da Remuneração: Preencher com o valor constante no campo “TOTAL” Módulo 1

Módulo 2 - Benefícios Mensais e Diários: Preencher com o valor constante no campo “TOTAL” Módulo 2

Módulo 3 -Insumos Diversos (uniformes, materiais, equipamentos e outros): Preencher com o valor constante no campo “TOTAL” Módulo 3

Módulo 4 - Encargos Sociais e Trabalhistas: Preencher com o valor constante no campo “TOTAL” Módulo 4

Módulo 5 - Custos indiretos, tributos e lucro: Preencher com o valor obtido no campo “TOTAL” Módulo 5.

Anexo IV-C - Quadro-resumo – VALOR MENSAL DOS SERVIÇOS

Tipo de serviço	Valor proposto por empregado	Qtde de empregados por posto	Valor proposto por posto	Qtde de postos	Valor total do serviço
(A)	(B)	(C)	(D) = (B x C)	(E)	(F) = (D x E)
Serviço 1 (indicar)	R\$		R\$		R\$
Serviço 2 (indicar)	R\$		R\$		R\$
Serviço .. (indicar)	R\$		R\$		R\$
VALOR MENSAL DOS SERVIÇOS (I + II + III + ...)					

Anexo IV-D - Quadro - demonstrativo - VALOR GLOBAL DA PROPOSTA

Valor Global da Proposta	
	Valor (R\$)
A	Valor proposto por unidade de medida *
B	Valor mensal do serviço
C	Valor global da proposta (valor mensal do serviço multiplicado pelo número de meses do contrato).

Nota: Informar o valor da unidade de medida por tipo de serviço.



Valor mensal do serviço: valor total a ser cobrado pela empresa para a prestação de seus serviços ao mês.

Valor proposto por unidade de medida: valor definido para a unidade de medida.

Valor global da proposta (valor mensal do serviço. * nº meses do contrato): valor correspondente ao valor mensal do serviço pelo número de meses previstos no contrato a ser celebrado.



ANEXO XI – FORMULÁRIO DE ORDEM DE INÍCIO DE SERVIÇOS

Ofício/Apoio Administrativo nº ___/201___. Rio de Janeiro, ___ de ___ de 20__.

À Empresa XXXX.

Assunto: **Ordem de início de serviço.**

Processo: 25.410.xxxx/201_.	
Contrato nº xx / 20__.	
Licitação nº xx / 20__.	
Empenho nº 2015/ xxxx.	
Objeto da Prestação de Serviço	

Dados da Empresa Contratada	
Razão Social:	
CNPJ.:	
Endereço:	

Nesta data, está sendo emitida pelo setor de Serviço de Apoio Administrativo a ordem de início de serviços, ficando estabelecida a data para início das atividades do serviço será o dia ___/___/201__ com vigência de 12 (doze) meses, conforme cláusula de vigência do contrato supracitado.

Atenciosamente,

 Chefe do Serviço de Apoio Administrativo
 Coordenação de Administração
 Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva

Ciência da empresa contratada:

Em, ___ / ___ / ___.

Assinatura: _____.



ANEXO XII – PORTARIA DE PAGAMENTO 454/2015

PORTARIA Nº 454, DE 01 DE JUNHO DE 2015.

Dispõe sobre o processo administrativo de pagamento de contratos no âmbito do INCA.

O DIRETOR GERAL SUBSTITUTO DO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA, no uso de suas atribuições,

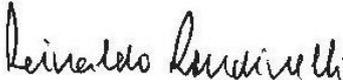
CONSIDERANDO a necessidade de sistematizar e disciplinar os procedimentos para a correta instrução dos processos de pagamentos de Serviços, continuados ou não, em consonância com a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 e suas alterações; e

CONSIDERANDO a necessidade de orientar os agentes públicos envolvidos e as empresas contratadas que produzem atos administrativos no curso do processo de pagamento;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar as Normas para Instrução dos Processos de Pagamento de Serviços, continuados ou não, geridos pelo Serviço de Apoio Administrativo da Coordenação de Administração do INCA, na forma dos Anexos a esta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.


REINALDO RONDINELLI

ANEXO I**Fluxo do Processo de Pagamento – Contratos de Serviços**

1. CONTRATADA entrega a documentação prevista no ANEXO II-A ou ANEXO II-B aos FISCAL TÉCNICO e ADMINISTRATIVO do Contrato.
2. FISCAL TÉCNICO recebe a documentação referente à frequência dos funcionários e dos insumos da Contratada, bem como, outros documentos comprobatórios (ANEXO III-A), realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório (ANEXO III-A). Se a documentação estiver em ordem, envia para o FISCAL ADMINISTRATIVO. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA, indicando as correções a serem feitas.
3. FISCAL ADMINISTRATIVO recebe os demais documentos da CONTRATADA, bem como, a documentação do FISCAL TÉCNICO, realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório (ANEXO III-B). Se a documentação estiver completa, envia para abertura de processo. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA ou ao FISCAL TÉCNICO, indicando as correções necessárias, que deverão ser realizadas em até 3 dias.
4. SERVIÇO DE APOIO instaura processo e retorna ao FISCAL ADMINISTRATIVO, para análise quanto aos aspectos contábeis e fiscais da documentação.
6. FISCAL ADMINISTRATIVO analisa a documentação, emite relatório (ANEXO III-C) e encaminha o processo ao GESTOR DO CONTRATO.
7. GESTOR DO CONTRATO verifica a conformidade da planilha de custos e formação de preços apresentada, compatibilizando-a com a planilha constante do processo de licitação e/ou repactuação, emite relatório (ANEXO III-D).



PORTARIA Nº _____, DE 01 DE JUNHO DE 2015.

Dispõe sobre o processo administrativo de pagamento de contratos no âmbito do INCA.

O DIRETOR GERAL SUBSTITUTO DO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA, no uso de suas atribuições,

CONSIDERANDO a necessidade de sistematizar e disciplinar os procedimentos para a correta instrução dos processos de pagamentos de Serviços, continuados ou não, em consonância com a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008 e suas alterações; e

CONSIDERANDO a necessidade de orientar os agentes públicos envolvidos e as empresas contratadas que produzem atos administrativos no curso do processo de pagamento;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar as Normas para Instrução dos Processos de Pagamento de Serviços, continuados ou não, geridos pelo Serviço de Apoio Administrativo da Coordenação de Administração do INCA, na forma dos Anexos a esta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

REINALDO RONDINELLI

ANEXO I

Fluxo do Processo de Pagamento – Contratos de Serviços

1. CONTRATADA entrega a documentação prevista no ANEXO II-A ou ANEXO II-B aos FISCALIS TÉCNICO e ADMINISTRATIVO do Contrato.
2. FISCAL TÉCNICO recebe a documentação referente à frequência dos funcionários e dos insumos da Contratada, bem como, outros documentos comprobatórios (ANEXO III-A), realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório (ANEXO III-A). Se a documentação estiver em ordem, envia para o FISCAL ADMINISTRATIVO. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA, indicando as correções a serem feitas.
3. FISCAL ADMINISTRATIVO recebe os demais documentos da CONTRATADA, bem como, a documentação do FISCAL TÉCNICO, realiza a conferência em até 5 dias e emite relatório (ANEXO III-B). Se a documentação estiver completa, envia para abertura de processo. Se houver falhas na documentação, devolve à CONTRATADA ou ao FISCAL TÉCNICO, indicando as correções necessárias, que deverão ser realizadas em até 3 dias.
4. SERVIÇO DE APOIO instaura processo e retorna ao FISCAL ADMINISTRATIVO, para análise quanto aos aspectos contábeis e fiscais da documentação.
6. FISCAL ADMINISTRATIVO analisa a documentação, emite relatório (ANEXO III-C) e encaminha o processo ao GESTOR DO CONTRATO.
7. GESTOR DO CONTRATO verifica a conformidade da planilha de custos e formação de preços apresentada, compatibilizando-a com a planilha constante do processo de licitação e/ou repactuação, emite relatório (ANEXO III-D).



9. GESTOR DO CONTRATO comunica à Contratada o resultado da análise documental, caso haja necessidade de retificação nos valores constantes da planilha e da nota fiscal (NF). Neste caso, a Contratada deverá declarar ciência dos valores apurados ou emitir nova NF.

10. GESTOR DO CONTRATO, após certificar-se de que a documentação está em ordem, atesta a NF e envia para o atesto dos FISCAIS ADMINISTRATIVO E TÉCNICO. Após os atestos na NF, encaminha processo à DOF.

11. DOF realiza procedimentos de pagamento e encaminha o processo ao ordenador de despesas para autorização.

12. DOF realiza a apropriação e o pagamento, após autorização do ordenador de despesas.

ANEXO II

Relação de Documentos a Serem Apresentados:

A. Contratada – Serviços com Mão de Obra Exclusiva

A.1. A CONTRATADA deverá entregar mediante protocolo, ao FISCAL TÉCNICO os documentos, a seguir pautados, necessários ao faturamento (art 31 a 36 c/c Anexo IV da IN 02/2008, alterada pela IN 06/2013), relacionando-os, em papel timbrado da empresa, com data e assinatura de seu preposto, no qual constem no mínimo os seguintes itens: o número do contrato, o objeto da contratação, o mês da competência, o número de dias trabalhados por plantonistas e diaristas, número de funcionários em férias, número de demitidos e número de admitidos.

1. Relatório de frequência dos funcionários, acompanhado dos comprovantes do ponto eletrônico ou cópias das folhas de ponto manual assinado por todos os funcionários, conforme dispuser o contrato (Súmula 338/TST), ratificado pelo Fiscal Técnico.
2. Relação de funcionários em férias, no mês de competência, organizada por cargo e em ordem alfabética, com os recibos de pagamento do adicional de férias, assinados pelos funcionários, na forma da lei. Relação dos períodos aquisitivos e concessivos de férias, para os três meses subsequentes.
3. Relação de funcionários demitidos no mês de competência, organizada por cargo e em ordem alfabética.
4. Relação de funcionários admitidos no mês de competência, organizada por cargo e em ordem alfabética.
5. Relação dos funcionários faltosos no mês de competência e sua respectiva cobertura (quando houver), organizada por cargo e em ordem alfabética.
6. Notas fiscais dos insumos efetivamente utilizados, em nome da contratada, que compõem o subitem *insumos diversos*, da planilha de custos e formação de preços (materiais, equipamentos, peças/componentes utilizados, uniformes, EPI, etc.), acompanhadas da Relação dos insumos (ANEXO V), ratificada pelo Fiscal Técnico.
7. Cópias dos Termos de Recebimento dos uniformes e EPI's, assinados pelos funcionários.
8. Notas fiscais dos insumos efetivamente utilizados, em nome da contratada, que compõem o subitem *insumos diversos - custos variáveis*, da planilha de custos e formação de preços, acompanhados das pesquisas de preços que demonstrem a compatibilidade com o mercado, ou Relação dos insumos efetivamente utilizados no mês de competência (ANEXO V), a ser ratificada no Relatório do Fiscal (ANEXO III-A), quando previsto no contrato.

A.2. A CONTRATADA deverá entregar mediante protocolo, ao FISCAL ADMINISTRATIVO os documentos, a seguir pautados, necessários ao faturamento (art. 31 a 36 c/c Anexo IV, da IN 02/2008, alterada pela IN 06/2013), relacionando-os, em papel timbrado da empresa, com data e assinatura de seu preposto, no qual constem no mínimo os seguintes itens: o número do contrato, o objeto da contratação, o mês da competência, o número de dias trabalhados por plantonistas e diaristas, número de funcionários em férias, número de demitidos e número de admitidos.

1. Planilha de Custos e Formação de Preços e respectivas Memórias de cálculo, organizadas por cargo e em ordem alfabética, em papel e em meio eletrônico, preenchidas com os dados relativos ao mês de competência, discriminando: nome do funcionário, função exercida, lotação, regime de trabalho, dias efetivamente trabalhados, valores de salários, adicionais, benefícios mensais/diários e insumos de mão de obra referentes à licitação ou aqueles da última repactuação.



2. Comprovante de recolhimento e pagamento da contribuição previdenciária (GPS) estabelecida para o empregador e de seus empregados, conforme dispõe o art. 195, parágrafo 3º da Constituição Federal, relativo ao mês anterior ao de competência.
3. Comprovante de recolhimento e pagamento do FGTS (GRF) relativo ao mês anterior ao de competência.
4. Folha de Pagamento Analítica, do mês anterior ao de competência, para conferência da listagem de funcionários que consta na Relação dos trabalhadores constantes do arquivo SEFIP.
5. Conectividade Social - Protocolo de envio de arquivos, Relação dos trabalhadores constantes no arquivo SEFIP, Comprovante de Declaração das Contribuições a Recolher à Previdência Social e Outras entidades e Fundos por FPAS, e Relatório Analítico da GRF, referentes a GPS e a GRF apresentadas.
6. Comprovantes do pagamento de salários, no prazo previsto em lei, contra cheque ou folha de pagamento analítica, acompanhada do arquivo bancário, nominalmente identificado, relativa ao mês de competência.
7. Comprovantes do pagamento do décimo terceiro salário, no prazo previsto em lei, contra cheque ou folha de pagamento analítica, acompanhada do arquivo bancário, nominalmente identificado, relativa ao mês de competência.
8. Comprovantes de entrega do vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde e demais benefícios, quando houver, no prazo fixado pela legislação ou em acordo coletivo, assinados pelos funcionários ou Relatório Nominal de Aquisição dos Benefícios ou Declaração de não optante, organizada por cargo e em ordem alfabética, referente exclusivamente, aos funcionários do contrato.
9. Atestado de saúde ocupacional, referente à realização de exames admissionais, demissionais, periódicos, mudança de função e retorno ao trabalho, quando pertinente.
10. Comprovante de recolhimento e pagamento do IRRF, dos funcionários que foram descontados na fonte, relativo ao mês anterior ao de competência.
11. Encaminhamento das informações trabalhistas exigidas pela legislação, como RAIS (Anual) e CAGED (Mensal), no prazo de até quinze dias a contar da data de entrega aos Órgãos competentes. O limite para apresentação da documentação é de 30 dias, depois de findo o prazo de entrega ao Ministério do Trabalho e Emprego.
12. Nota Fiscal referente ao serviço objeto do contrato, compatível com os valores apresentados na planilha de custos e formação de preços e planilhas auxiliares, com seus respectivos dados bancários, devidamente descritos no corpo da NF.
13. Planilha Auxiliar com as informações contidas nas NF comprobatórias do custo com material aplicado (subitem insumos diversos da planilha de custos e formação de preços) - ANEXO V.
14. Planilha Auxiliar discriminando os custos com VT, VR e VA (ANEXO IV).
15. Outros documentos necessários à comprovação da despesa mensal (Ex: *check-list*, Acordo de Nível de Serviço, Boletim de Transporte, relatórios de serviços executados, entre outros).
16. Cópia da Nota de empenho relativa ao Contrato.
17. Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT)

Documentos necessários quando houver ADMISSÃO:

1. Cópia do Registro do funcionário em Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)
2. Cópia do exame médico admissional, realizado antes do início da função.

Documentos necessários quando houver DEMISSÃO:

1. Termo de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando exigível pelo sindicato da categoria;



1. Guia de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referente às rescisões contratuais;
2. Exame médico demissional
3. Comprovante aviso prévio/pedido de demissão, assinado pelo funcionário.
4. Comprovante de pagamento das verbas rescisórias.

Observações:

1. A Contratada deverá encaminhar uma declaração informando da inexistência de funcionários admitidos ou demitidos, quando couber, para que os documentos de admissão e demissão sejam dispensados da entrega.
2. Os modelos de relatórios e planilhas são exemplificativos, podendo sofrer alterações conforme a necessidade de cada contrato.

B. Contratada - Serviços sem Mão de Obra Exclusiva

A CONTRATADA deverá entregar mediante protocolo, ao FISCAL ADMINISTRATIVO os documentos, a seguir pautados, relacionando-os, em papel timbrado da empresa, com data e assinatura de seu preposto, no qual constem no mínimo os seguintes itens: o número do contrato, o objeto da contratação, o mês da competência:

1. Planilha de Custos e Formação de Preços, em papel e em meio eletrônico, preenchidas com os dados relativos ao mês de competência.
2. Comprovante de recolhimento e pagamento da contribuição previdenciária (GPS) estabelecida para o empregador e de seus empregados, conforme dispõe o art. 195, parágrafo 3º da Constituição Federal, relativo ao mês anterior ao de competência.
3. Comprovante de recolhimento e pagamento do FGTS (GRF) relativo ao mês anterior ao de competência.
4. Notas fiscais dos insumos, em nome da contratada, que compõem o subitem *insumos diversos – custos fixos*, da planilha de custos e formação de preços (materiais, equipamentos, peças/componentes utilizados, serviços) ou Relação dos insumos efetivamente entregues no mês de competência (ANEXO V), assinada pelo Fiscal Técnico.
5. Nota Fiscal referente ao serviço objeto do contrato, compatível com os valores apresentados na planilha de custos e formação de preços e planilhas auxiliares, com seus respectivos dados bancários, devidamente descritos no corpo da NF.
6. Cópia da Nota de empenho relativa ao Contrato.
7. Outros documentos necessários à comprovação da despesa mensal checklist, Acordo de Nível de Serviço, Boletim de Transporte, relatórios de serviços executados, entre outros).

ANEXO III

Relatórios

A. De Conformidade Documental

O FISCAL TÉCNICO deverá apresentar Relatório de Conformidade Documental, no qual deverão constar os seguintes itens: nome da contratada, número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, datado e assinado, conforme modelo dos cinco itens abaixo relacionados:

1. Recebimento da Documentação: Declaro que foram recebidos a documentação relativa à Frequência dos funcionários e a comprovação dos insumos diversos, apresentados pela Contratada em __/__/20xx, para fins de instauração de processo de pagamento relativo ao mês de _____.
2. Quanto à frequência dos funcionários: após análise da documentação foi verificado que:
3. Insumos Diversos: Informar se a Contratada apresentou documentação fiscal comprobatória da entrega dos bens e serviços constantes do subitem *insumos diversos* da planilha de custos e formação de preços, ou Relação de insumos entregues.



4. Ocorrências na execução do serviço: informar as ocorrências existentes ou se o serviço foi prestado regularmente e todas as obrigações da Contratada, para o mês de competência, previstas no Contrato, foram integralmente cumpridas.
5. Encaminhamento: encaminhado a documentação ao Fiscal Administrativo, para análise e abertura do processo de pagamento, com posterior envio ao Gestor do Contrato e retorno a este Fiscal para atesto da nota fiscal.

B. De Conformidade

O FISCAL ADMINISTRATIVO deverá apresentar Relatório de Conformidade Contábil e Fiscal, no qual deverão constar os seguintes itens: nome da contratada, número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, datado e assinado, conforme modelo dos três itens abaixo relacionados:

1. Recebimento da Documentação Fiscal: foi recebida a documentação encaminhada pelo Fiscal Técnico, solicitando abertura do processo de pagamento, em __/__/20xx.
 - 1.1 Recebimento da Documentação Contratada: foi recebida a documentação encaminhada pela Contratada, para abertura do processo de pagamento, em __/__/20xx.
2. Conferência da documentação: após análise, foi verificado que toda a documentação necessária à abertura do processo foi regularmente recebida, conforme relação de documentos em anexo (Anexo II ou II – A).
3. Encaminhamento: encaminhado a documentação ao Serviço de Apoio, para abertura do processo de pagamento, com posterior devolução a esta fiscalização, para análise quanto à conformidade fiscal. **De Conformidade Contábil e Fiscal**

O FISCAL ADMINISTRATIVO deverá apresentar Relatório de Conformidade Contábil e Fiscal, no qual deverão constar os seguintes itens: nome da contratada, número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, datado e assinado, conforme modelo dos três itens abaixo relacionados:

2. Recebimento da Documentação: foi recebido o processo de pagamento 25410.xxxxx, em __/__/20XX, relativo ao mês de _____.
3. Conferência da documentação: após análise da documentação foi verificado que _____.
4. Encaminhamento: encaminhado o processo ao Gestor do Contrato, com posterior devolução a esta fiscalização para atesto da nota fiscal e prosseguimento do feito.

D. De Conformidade de Custos

O GESTOR DO CONTRATO deverá apresentar Relatório de Conformidade de Custos, no qual deverão constar os seguintes itens: nome da contratada, número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, datado e assinado, conforme modelo dos três itens abaixo relacionados:

1. Recebimento da Documentação: foi recebido o processo de pagamento 25410.xxxxx, em __/__/20XX, relativo ao mês de _____.
2. Conferência da documentação: após análise da planilha foi verificado que: _____.
3. Encaminhamento: encaminhado o processo ao Fiscal Administrativo, com posterior envio ao Fiscal Técnico, para atesto da nota fiscal. **ANEXO IV**

Planilha de Benefícios

A CONTRATADA deverá apresentar, em papel timbrado da empresa, a Planilha de Benefícios, na qual deverão constar no mínimo os seguintes itens: número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, unidade, nome do funcionário, salário, VT (R\$), VR (R\$), VA (R\$) e assinatura do funcionário, datada e assinada pelo seu preposto.

ANEXO V

Relação de Insumos Entregues



A CONTRATADA deverá apresentar, em papel timbrado da empresa, a Relação de Insumos Entregues, na qual deverão constar no mínimo os seguintes itens: número do contrato, objeto da contratação e mês da competência, discriminação do objeto da nota fiscal, nº da nota fiscal, data de emissão e valor (R\$), datado e assinado pelo seu preposto.

Observações:

As notas fiscais relacionadas nesta planilha deverão ser atestadas pelo Fiscal Técnico, ratificando que os insumos descritos foram entregues e utilizados na execução do contrato.

Obs: Caso a Contratada seja a fabricante do material aplicado, a comprovação pode ser feita por intermédio da apresentação de tabela oficial de preços.

ANEXO VI

Competências das Partes Envolvidas no Processo de Pagamento

A. Empresa Contratada:

1. Prestar corretamente o serviço, nos termos do contrato celebrado e/ou entregar o material com as características, qualidade, quantitativos e prazos estabelecidos em sua proposta de preços.
2. Preparar a documentação comprobatória, prevista no ANEXO II-A ou ANEXO II-B, relativa ao mês de competência e entregá-la aos Fiscais do contrato, mediante recibo.
3. Prestar todas as informações solicitadas pelos Fiscais Técnico e Administrativo, bem como pelo Gestor do Contrato, e apresentar os documentos adicionais, quando necessário, para a correta prestação de contas, relativa ao mês de competência.

B. Fiscal Técnico do Contrato (Mão de obra exclusiva):

1. Receber a documentação da Contratada, relativa à frequência dos funcionários e documentos comprobatórios dos insumos utilizados na execução contratual, e emitir recibo;
2. Conferir a compatibilidade entre os dados do Relatório de Frequência com a documentação entregue (folha de ponto eletrônico ou manual), verificando:
 - a) a compatibilidade entre os dias trabalhados informados e o relatório de ponto eletrônico ou folha de ponto manual. As folhas de ponto deverão ser devidamente assinadas pelos funcionários;
 - b) os nomes dos funcionários constantes no Relatório de Frequência, que devem corresponder aos que efetivamente prestaram serviços no INCA, no mês de competência;
 - c) a existência de relatório informando substituição, admissão, férias, licenças, demissões ou afins, exclusivamente, dos funcionários que prestam serviços no INCA (estes deverão ser atestados pelo Fiscal Técnico);
 - d) Acompanhar diariamente se a Contratada apresentou cobertura para as ausências. Destaca-se que a Contratada deverá observar o prazo de reposição do posto, previsto em Contrato. O não cumprimento desse prazo será considerado como falta integral do posto, para efeito de glosa.
3. A comprovação da entrega e utilização das quantidades e qualidade dos materiais e serviços destacados no subitem *Insumos Diversos* da planilha de custos e formação de preços, mediante análise da documentação enviada pela Contratada (Notas Fiscais ou Relação de insumos - ANEXO V), ratificada pelo Fiscal Técnico;
 - a) Realizar a solicitação de insumos (materiais, equipamentos, etc.) à Contratada, através de uma Requisição de Material.
 - b) Acompanhar através de controle padrão, a entrada e saída dos referidos insumos;
 - c) Verificar a efetiva utilização dos uniformes e EPI's.
4. Informar a contratada através de meio eletrônico ou Notificação, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.



5. Quando for verificada a ocorrência de desvio de função dos funcionários da Contratada, comunicar imediatamente ao Preposto e a chefia imediata, através de meio eletrônico ou documento oficial, com cópia para o Gestor do Contrato, estipulando prazo para readequação. A manutenção do desvio de função poderá ensejar no remanejamento do posto de serviço.
6. Verificar se o recebimento do adicional de insalubridade dos funcionários está compatível com o Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT).
7. Após certificar-se da regularidade da prestação dos serviços e de toda documentação, emitir Relatório de Conformidade Documental (ANEXO III-A), e encaminhá-lo ao Fiscal Administrativo, juntamente com toda documentação devidamente atestada, solicitando a abertura de processo de pagamento.
8. Após receber a nota fiscal, analisada e atestada pelo Fiscal Administrativo e Gestor do Contrato, atestar a NF.
9. Enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

C. Fiscal Técnico do Contrato (Contratos de Serviços sem mão de obra exclusiva):

1. Receber a documentação da Contratada, relativa à comprovação dos insumos utilizados e da execução dos serviços, e emitir recibo.
2. Certificar-se de que o serviço foi regularmente prestado e que a documentação está completa.
3. Observar a compatibilidade entre os dados da planilha de custos e formação de preços e a documentação entregue, verificando:
 - a) comprovação da entrega e utilização das quantidades e qualidade dos materiais e serviços destacados no subitem *Insumos Diversos* da planilha de custos e formação de preços, mediante análise da documentação enviada pela Contratada (Notas Fiscais ou Relação de insumos - ANEXO V), ratificada pelo Fiscal Técnico;
 - b) os comprovantes documentais da prestação de serviço realizado, no mês de competência, devidamente atestados, quando houver (Check-List, Ordem de Serviço, Boletim Diário de Transporte/Veículo – BDT ou BDV, outros documentos comprobatórios).
4. Informar a contratada através de meio eletrônico ou Notificação, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.
5. Após certificar-se da regularidade dos serviços e da documentação, emitir Relatório de Conformidade Documental (ANEXO III-A), e encaminhá-la ao Fiscal Administrativo, solicitando a abertura de processo de pagamento.
6. Após receber a nota fiscal analisada e atestada pelo Fiscal Administrativo e Gestor do Contrato, atestar a NF.
7. Enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

D. Fiscal Administrativo:

- 1) Receber a documentação analisada pelo Fiscal Técnico, bem como os demais documentos da Contratada, emitir relatório (ANEXO III-B) e solicitar ao Serviço de Apoio a abertura do processo de pagamento, que será devolvido para análise fiscal da documentação.
- 2) Receber o processo de pagamento, enviado pelo Serviço de Apoio, e realizar a conferência sob a ótica fiscal, verificando:
 - a) se o CNPJ constante da nota fiscal (NF) é o mesmo da nota de empenho
 - b) a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento da contribuição previdenciária (GPS) estabelecida para o empregador e seus empregados, em especial: CNPJ, mês de competência, compatibilidade entre o valor pago na GPS e a informação da folha “*Comprovante de Declaração das Contribuições a Recolher à Previdência Social e a Outras entidades e Fundos por FPAS*” que consta no relatório GFIP-SEFIP;



- c) a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento do FGTS, conectividade social - protocolo de envio de arquivos e comprovante da relação dos trabalhadores constantes no arquivo GFIP - SEFIP, em especial: a compatibilidade entre o Código de barras da GRF e o da SEFIP-GFIP, a compatibilidade entre o valor pago e o constante da folha "Resumo do Fechamento – Empresa- FGTS" – penúltima folha da listagem de funcionários do Relatório SEFIP-GFIP ou Relatório Analítico da GRF e a compatibilidade entre o número do cabeçalho da SEFIP - GFIP – nº de arquivo – e o da conectividade;
 - d) a regularidade dos comprovantes de recolhimento e pagamento do IRRF dos funcionários que tiveram desconto na fonte, no mês anterior ao de competência, em especial: a compatibilidade da razão social da Contratada e do CNPJ com o comprovante de pagamento (mês anterior ao de competência);
 - e) o encaminhamento das informações trabalhistas, exigidas pela legislação, como RAIS (anual) e CAGED (mensal) <http://portal.mte.gov.br/portal-pdet/o-pdet/registros-administrativos/comparativo-rais-x-caged.htm>. A data-limite para apresentação da documentação é de 30 dias depois de findo o prazo de entrega ao Ministério do Trabalho e Emprego;
 - f) a existência de notas fiscais, em nome da Contratada, ou da Relação de Insumos Aplicados (ANEXO V), ratificada pelo Fiscal Técnico, referente aos insumos efetivamente entregues para a prestação do serviço (materiais (peças/componentes utilizados), uniformes, EPI's, equipamentos, etc.), e que irão integrar a planilha de custos. Verificar a validação do Fiscal Técnico para cada nota fiscal apresentada, como também a data de emissão e a soma dos valores que devem estar compatíveis com o ANEXO V;
 - g) outros documentos necessários à comprovação da despesa mensal (Ex: checklist, Acordo de Nível de Serviço, Boletim de Transporte, relatórios de serviços executados, entre outros).
 - h) a compatibilidade entre as deduções para a base de cálculo do INSS e as planilhas auxiliares (ANEXOS IV e V);
 - i) a regularidade das informações constantes da nota fiscal.
- 3) Conferir a compatibilidade entre os dados do Relatório de Frequência, atestado pelo Fiscal Técnico, com a documentação entregue, verificando:
- a) a compatibilidade entre os dias utilizados para o cálculo dos benefícios (vale alimentação, vale refeição, vale transporte, etc.) e os dias efetivamente trabalhados, registrados no relatório eletrônico de frequência (ponto eletrônico) ou na folha de ponto assinada. No caso de funcionários plantonistas, não podem ser computadas as faltas e as folgas e, no caso de diaristas, as faltas, as folgas, os sábados, os domingos e os feriados (exceto se o funcionário efetivamente trabalhou em algum destes dias);
 - b) o efetivo recebimento dos benefícios destacados na planilha de custos e formação de preços, mediante comprovação através de recibo assinado pelos funcionários ou relatório em papel timbrado e assinado pelos funcionários, ou ainda, relatório das empresas de transporte e/ou alimentação emitido, exclusivamente, em nome dos funcionários que prestam serviços no INCA;
 - c) a compatibilidade entre os valores de adicionais recebidos (insalubridade, periculosidade, noturno) e aqueles destacados na planilha de custos e formação de preços, mediante cotejamento com a folha de pagamento ou o contracheque, bem como em conformidade com o Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho - LTCAT;
 - d) a comprovação da efetiva entrega dos benefícios (VA, VT, VR, etc.), se houver, no prazo fixado pela legislação ou em acordo coletivo, mediante conferência dos recibos assinados por cada funcionário (conferir a documentação comprobatória de pagamento dos benefícios – VT, VR e VA com a planilha auxiliar que demonstra a dedução da base de cálculo do INSS (ANEXO IV), ou seja, conferir o nome e o valor de cada comprovante com o que consta na planilha auxiliar);
 - e) a compatibilidade entre o relatório de concessão de férias e o correspondente pagamento do adicional, na forma da lei;
 - f) a existência de atestado de saúde ocupacional, referente à realização de exames admissionais, demissionais, periódicos, mudança de função e retorno ao trabalho, quando couber;
- 4) Realizar consulta à base de dados da SRF/MF, para verificar inscrição da Contratada no Simples, se for o caso.



- 5) Notificar a contratada, nos casos de falta ou de divergências na documentação, para que esta solucione as pendências verificadas.
- 6) Emitir Relatório de Conformidade Contábil e Fiscal (ANEXO III-C) e enviar o processo ao Gestor do Contrato, para prosseguimento do feito.

E. Gestor do Contrato:

- 1) Apoiar os Fiscais Técnico e Administrativo na análise da documentação e na solução de questões relativas à fiscalização.
- 2) Receber o processo, enviado pelo Fiscal Administrativo, e através da análise documental, certificar-se de que o serviço foi regularmente prestado e a documentação está completa.
- 3) Verificar se o arquivo eletrônico da planilha de custos e formação de preços não está danificado e se o mesmo é idêntico à planilha impressa;
- 4) Realizar a análise de conformidade da planilha do mês de competência com a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação, em especial, os valores:
 - a) dos salários;
 - b) dos adicionais (de periculosidade, de insalubridade, noturno);
 - c) dos benefícios (vale transporte, vale refeição, vale alimentação, etc.);
 - d) dos insumos diversos (limites máximos estabelecidos no Pregão, devidamente atestados pelo Fiscal Técnico do contrato).
- 5) Verificar a compatibilidade entre a planilha do mês de competência e a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação, em especial, os percentuais:
 - a) dos encargos sociais e trabalhistas;
 - b) dos custos indiretos, tributos e lucro.
- 6) Verificar a compatibilidade entre as quantidades mínimas e máximas de funcionários constantes da planilha do mês de referência e a planilha apresentada na licitação e/ou repactuação.
- 7) Verificar a correção das fórmulas e cálculos utilizados na planilha de custos e formação de preços do mês de competência.
- 8) Verificar o impacto das alterações na legislação e na jurisprudência do TCU e/ou dos Tribunais, na composição dos custos do mês de competência.
- 9) Analisar as ocorrências apontadas pelo Fiscal Técnico, quanto ao não cumprimento contratual e ao Acordo de Nível de Serviço – ANS, quando houver, para efeito de glosa e aplicação das sanções administrativas previstas em contrato.
- 10) Após a análise, notificar a Contratada, informando as divergências encontradas e as glosas a serem realizadas (quando houver), para ciência ou emissão de uma nova nota fiscal, compatível com os valores apurados pela Administração.
- 11) Emitir Relatório de Conformidade de Custos (ANEXO III-D) e enviar o processo ao Fiscal Administrativo, posteriormente ao Fiscal Técnico para atesto da NF.
- 12) Após o retorno do processo com a NF devidamente atestada pelo Fiscal Administrativo e pelo Fiscal Técnico, encaminhar processo à DOF, para autorização pagamento.

E. Divisão Orçamentária e Financeira (DOF):

- 1) Após o recebimento do processo com a NF devidamente atestada, analisar a documentação e realizar os procedimentos de pagamento;
- 2) Realizar consulta ao SICAF, para verificar a regularidade da situação da Contratada e emitir o relatório do sistema.
- 3) Verificar a inexistência de débitos trabalhistas – emitir a CNDT.

H:\MARA\Portaria\2015\Institui normas instrução processos pagamento de serviços.rtf - 9/12



- 4) Encaminhar o processo para autorização do ordenador de despesas.
- 5) Após autorização do ordenador, realizar a apropriação da nota fiscal no SIAFI.
- 6) Realizar os pagamentos.