

## Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho

### Fundacentro

#### Consultoria Executiva Simplifica

#### PROBLEMÁTICA

>> Possíveis ineficiências nos processos de contratação da Fundacentro, sobretudo contratações relacionadas a mão-de-obra exclusiva, manutenção predial e TI; ou que exijam conhecimento técnico específico.

#### LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO

>> Leitura de documentos enviados pela Fundacentro.

>> Realização de entrevistas.

Data de realização das entrevistas: 25 de maio a 28 de julho de 2022

Áreas entrevistadas:

- Gestão de contratos
- Gestão de bens e serviços
- Compras e licitações
- Ordenação de despesas
- Pesquisa
- Administração

#### DIAGNÓSTICO

##### SINOPSE

##### Destaques positivos

- > Prazos e etapas do processo de contratação são claros e normatizados (portaria).
- > Construção de base de conhecimento no SEI.
- > Minutas da AGU amplamente utilizadas.
- > Os processos em geral são bem instruídos, e erros ocorrem de maneira apenas pontual.
- > Novo regimento interno define atribuições de maneira clara e facilita comunicação entre as áreas.
- > Centralização das contratações de logística das unidades descentralizadas permite maior padronização e controle.
- > Equipe em geral qualificada.
- > Fase de contratação ocorre de maneira adequada.

##### Gargalos

- > Fase preparatórias das contratações (áreas requisitantes) - elaboração do ETP, Mapa de Risco e Termo de Referência.
- > Auditoria interna focada em responsabilização - sem caráter preventivo.
- > Perfil inadequado de certos servidores lotados na área de contratação e de logística, gerando sobrecarga de trabalho aos demais servidores.
- > Definição de responsabilidades entre área requisitante e administrativa (ausência de clareza entre as áreas envolvidas).
- > Comunicação entre áreas requisitantes e administrativa (formalidade excessiva, ausência de painéis e instrumentos de comunicação pró-ativa entre as áreas).

##### Oportunidades de melhoria

- > Aperfeiçoar o acompanhamento de processos, aumentando a transparência na gestão de contratos (ocorrem em excel ou no SEI, sem automação).
- > Estabelecer ferramentas e instrumentos para atuar na fiscalização e gestão de contratos.
- > Adequar os prazos adotado pela Procuradoria em relação às necessidades da Fundacentro.
- > Adequar os prazos das contratação de TI.
- > Ampliar a segregação de funções em algumas áreas.
- > Definir critérios, rotinas e prazos para processos prioritários.
- > Avaliar a possibilidade de implementar rotina para consulta pública e sugestões em

#### ANÁLISE DO FLUXO DE CONTRATAÇÃO

##### ETAPA DO PROCESSO

##### ASPECTOS POSITIVOS

##### POTENCIAL DE MELHORIA

##### PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES ANUAIS (PCA)

>> Fluxo, responsabilidades e prazos são bem definidos.

>> Fluxo e prazos bem definidos.

>> Maior agilidade, menor detalhamento e maior qualidade da informação apresentada no ETP e Termo de Referência.

>> Otimizar canal de comunicação entre áreas requisitantes e de compras para dúvidas sobre documentos preparatórios.

>> Minimizar erros TR.

##### PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

>> Clarear a distribuição de responsabilidades entre área administrativa e área requisitante.

>> Aperfeiçoar o cumprimento de prazos, evitando atrasos e a descontinuidade das contratações.

	>> Acervo de documentos padronizados e de apoio às atividades de fiscalização. >> Gestão adequada torna raro ocorrer interrupção da prestação de serviços. >> Pouca ocorrência de contratações excepcionais e emergenciais.	>> Melhorar conhecimento da equipe sobre: i) aplicação de penalidades; ii) nova lei de licitações; iii) fiscalização de contratos. >> Melhorar rotinas de atualização dos servidores quanto a normas, instrumentos, súmulas, jurisprudências e documentos padrão. >> Padronizar e automatizar monitoramento dos prazos na gestão de contratos. >> Disseminar utilização de ferramentas padronizadas de fiscalização de contratos e verificar possibilidade de automação. >> Aprimorar sistemática de alerta sobre necessidade de renovar contrato ou iniciar nova contratação.
--	---	---

ANÁLISE DE OUTROS ASPECTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS

<div> <div>Clima organizacional:</div> <div>O clima organizacional, em geral, foi bem avaliado.</div> <div>Exceções: i) a relação com a área de auditoria; ii) a relação de uma das áreas com a direção da instituição (percepção de que não há reconhecimento da direção ao trabalho desenvolvido).</div> </div>	<div> <div>Conhecimento do setor sobre legislação e recursos externos:</div> <div>As áreas, em geral, conhecem os normativos com os quais trabalham, mas por esforço autodidata da própria equipe.</div> <div>Atualizações são obstáculo por inexistir rotinas e procedimentos internos com essa finalidade. Dificuldades específicas: normas trabalhistas e IN 04.</div> </div>	<div> <div>Contratos:</div> <div>Há dificuldades em processos de contratação mais complexos:</div> <div>i) manutenção predial (especialmente quando objeto é muito específico). ii) contratação com mão-de-obra de dedicação exclusiva (pela natureza e pela descentralização). iii) transporte de servidores para além do taxigov. iv) inexigibilidade - contratos específicos.</div> </div>
<div> <div>Avaliação dos entrevistados</div> <div>De 0 a 10, qual o nível do clima organizacional na relação:</div> <div> <div>Entre os membros da equipe</div> <div>7.5</div> </div> <div> <div>Da equipe e a direção da instituição</div> <div>7.5</div> </div> <div> <div>Da equipe e os setores requisitantes e de fiscalização técnica</div> <div>8.0</div> </div> <div> <div>Da equipe e o setor de compras e licitações</div> <div>9.0</div> </div> <div> <div>Da equipe e os órgãos de assessoria jurídica</div> <div>8.0</div> </div> <div> <div>Da equipe e os órgãos de auditoria</div> <div>7.0</div> </div> </div>	<div> <div>Avaliação dos entrevistados</div> <div>De 0 a 10, qual o conhecimento do setor sobre:</div> <div> <div>Normativos, manuais, artefatos e sistemas</div> <div>8.0</div> </div> <div> <div>fornecidos pelo DELOG</div> <div></div> </div> <div> <div>Súmulas, Orientações Normativas e</div> <div>7.0</div> </div> <div> <div>Pareceres Vinculantes da AGU</div> <div></div> </div> <div> <div>Súmulas e Jurisprudência do TCU</div> <div>6.0</div> </div> <div> <div>Novas legislações (nova lei licitações)</div> <div>6.0</div> </div> </div>	<div> <div>Fiscalização</div> <div>&gt;&gt; Dificuldade especial no caso de objetos muito técnicos e específicos</div> </div>
<div> <div>Principais reclamações</div> <div> <div>Sobrecarga</div> <div>2x</div> </div> <div> <div>Falta de reconhecimento</div> <div>1x</div> </div> <div> <div>Falta de valorização</div> <div>1x</div> </div> <div> <div>Comunicação com a Direção</div> <div>1x</div> </div> <div> <div>Demandas urgentes frequentes</div> <div>1x</div> </div> <div> <div>Excesso de cobrança</div> <div>1x</div> </div> <div> <div>Desconhecimento das outras áreas do trabalho realizado</div> <div>1x</div> </div> </div>	<div> <div>Participação em SRP</div> <div>Participa raramente, para objetos mais complexos ou mais padronizados.</div> <div>Não há o hábito de acompanhar registro de preço em outros órgãos, até pela natureza específica de suas próprias contratações.</div> </div>	<div> <div>Interações no caso de dúvidas</div> <div>NELCA +</div> <div>AGU +</div> <div>Comunicação interna +</div> <div>Delog -</div> <div>SGD -</div> </div>

METODOLOGIA DE TRABALHO

<div>Pocessos críticos</div> <div>           - planejamento da contratação (atos preparatórios das áreas requisitantes, em especial contratos com mão-de-obra exclusiva e TI).            - fiscalização técnica de contratos.            - gestão administrativa de contratos.            - repactuação de contratos com mão-de-obra exclusiva.         </div>		
<div>Atividades</div> <div>&gt;&gt; Modelagem do processo: mapear o processo em sua situação atual, com delineamento das etapas, das atividades e das instâncias envolvidas, visando a identificar etapas que possam ser otimizadas e novos fluxos que possam ser adotados.</div>	<div>Produtos previstos</div> <div>           1. Processos mapeados.            2. Matriz de priorização de problemas e de soluções elaborada.         </div>	<div>Observações</div> <div>           &gt;&gt; Detalhamento do diagnóstico inicial.            &gt;&gt; Avaliar a adequação dos prazos da Portaria nº 774/2022 as atividades desenvolvidas em cada etapa da contratação.         </div>

<p>&gt;&gt; <b>Transformação do processo:</b> proposta de melhorias por meio da identificação de etapas a serem suprimidas ou consolidadas, da revisão de roteiros de análise e de documentos padrão, da revisão das instâncias decisórias, entre outros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo redesenhado.</li> <li>2. Manuais elaborados.</li> <li>3. Artefatos analisados e, eventualmente, revistos.</li> <li>4. Indicadores construídos e respectivas linhas de base identificadas.</li> <li>5. Relatório de avaliação do projeto piloto elaborado.</li> </ol>	<p>&gt;&gt; Avaliar a possibilidade de adoção de equipes itinerantes para a elaboração de ETPs e TRs.</p> <p>&gt;&gt; Fortalecer canais de contato entre as áreas de contratações e requisitantes, ampliando a transparência no processo de compras.</p> <p>&gt;&gt; Identificar potencial de automatização na gestão de contratos.</p> <p>&gt;&gt; Avaliar os prazos atualmente indicados para os processos e identificar eventual necessidade de detalhamento.</p> <p>&gt;&gt; Identificar gargalos no descumprimento de prazos e construir propostas para mitigar atrasos e a descontinuidade contratual.</p> <p>&gt;&gt; Definir matriz de responsabilidades, no processo de contratação, entre as diferentes áreas envolvidas.</p> <p>&gt;&gt; Implementar projeto piloto para avaliar a efetividade e a exequibilidade das propostas sugeridas na transformação do processo.</p> <p>&gt;&gt; Fundacentro conta com acervo de artefatos (modelos de documentos e base de conhecimento) recentes.</p>
<p>&gt;&gt; <b>Revisão normativa:</b> analisar e revisar os normativos que regem o processo, com o objetivo de consolidar e atualizar os vigentes, revogar os obsoletos e relacionar (indexar) os que tratam da mesma matéria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas revisadas (se for o caso).</li> </ol>	<p>&gt;&gt; Fundacentro realizou grande avanço na normatização de seus procedimentos, do que a Portaria nº 774/2022 e o Regimento Interno são exemplos.</p>
<p>&gt;&gt; <b>Gestão do conhecimento:</b> construção de dinâmica de atualização e de propostas de capacitação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotinas de capacitação instituídas.</li> <li>2. Rotinas de atualização normativa instituídas.</li> </ol>	<p>&gt;&gt; Avaliar, junto com a Fundacentro, a possibilidade de normatizar Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) para institucionalizar dinâmicas de capacitação e de atualizações (referências: Decreto nº 11.069/2022 e Portaria 498/2019/ME).</p> <p>&gt;&gt; Analisar a participação da equipe da Fundacentro nas redes de compras do Governo Federal.</p>
<p>&gt;&gt; <b>Atividades adicionais:</b> atividades transversais às demais, que podem auxiliar em questões críticas do órgão.</p>	<p>A definir, em conjunto com a Fundacentro.</p>	<p>&gt;&gt; Realizar atividades de benchmarking em contratações.</p> <p>&gt;&gt; Buscar o estabelecimento de agenda positiva com órgão de controle interno.</p> <p>&gt;&gt; Elaborar plano para encerramento de passivos.</p>