

PROBLEMÁTICA

>> Possíveis ineficiências nos processos de contratação da Sudene.

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO

>> **Leitura de documentos enviados pela Sudene.**

>> **Realização de entrevistas.**

Data de realização das entrevistas: 26 de maio a 09 de junho de 2022

Áreas entrevistadas:

Gestão de contratos
Pregão
Licitações e contratos
Serviço de manutenção predial
Tecnologia da Informação e Comunicação
Ordenador de despesas

DIAGNÓSTICO

SINOPSE

Destaques positivos

- > Quantidade adequada de pregoeiras, que são qualificadas para realizar o trabalho.
- > Utilizam as contratações da Central de Compras quando possível.
- > Boa relação com a consultoria jurídica.
- > Minutas da AGU amplamente utilizadas.
- > Boa comunicação entre área de contratação e setores requisitantes.

Oportunidades de Melhoria

- > Ausência de rotinas de capacitação.
- > A atual distribuição das contratações ao longo do ano gera concentração no final do exercício.
- > Inexistência de rotinas de atualização dos servidores quanto a normas, instrumentos e documentos padrão.
- > Necessidade de maior segregação de funções em algumas etapas do processo de contratação.
- > Ausência de política interna de atração e manutenção de quadros qualificados para as áreas de Compras e de TIC.
- > Centralização, microgestão e desequilíbrio na distribuição das demandas dentro das equipes, em razão de perfil inadequado e baixa qualificação de servidores alocados.
- > Comunicação entre a Direção da Instituição e as áreas administrativas e de TIC- alienação dos servidores em relação aos processos decisórios.
- > Baixa participação em SRP de outros órgãos e da Central de Compras.

Gargalos

- > Instrução deficiente das dispensas de licitação pelas áreas requisitantes;
- > Ausência de processo padronizado e informatizado de gestão e fiscalização de contratos;
- > Ausência de fluxos, prazos, artefatos e manuais para os processos de planejamento de cada contratação, de modo a possibilitar maior padronização, previsibilidade e celeridade;
- > Ausência de fluxos, prazos, artefatos e manuais para o processo de repactuação de contratos com mão de obra dedicada;
- > Insuficiência de quadros na área de TIC para atender as demandas da instituição, causando centralização, sobrecarga de trabalho, e restrição à capacitação continuada do setor;
- > Desmotivação da área de TIC em razão das propostas de alteração regimental que reduzem a sua importância estratégica e a sua capacidade de atuação.
- > Insuficiência de quadros qualificados na área de

ANÁLISE DO FLUXO DE CONTRATAÇÃO

PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES ANUAIS (PCA)

Aspectos positivos:

Potencial de melhoria:

> Melhor distribuição das contratações ao longo do ano.

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Aspectos positivos:

> A maioria dos requisitantes estão em uma mesma área, o que pode facilitar a transferência de conhecimento sobre o processo de contratação.

> Boa comunicação entre as áreas requisitantes e a área de licitações.

Potencial de melhoria:

> Concentração de atividades na área de licitação e em servidores específicos, o que torna o processo mais personalizado e menos institucionalizado.

> Capacitação de servidores (área requisitante e de licitação) visando a maior equilíbrio na distribuição de tarefas.

> Demandas prioritárias e urgentes apresentadas simultaneamente.

> Distribuição das contratações ao longo do ano.

> Comunicação com direção.

GESTÃO DE CONTRATO E FISCALIZAÇÃO

Aspectos positivos:

> Os profissionais que têm qualificação para atuar na gestão de contratos o fazem de maneira competente e dedicada.

Potencial de melhoria:

> Servidores com qualificação insuficiente para realizar a fiscalização de contratos.

> Poucos servidores com qualificação e perfil para atuar na gestão de contratos.

> Minimizar interrupção de contratos de prestação continuada.

ANÁLISE DE OUTROS ASPECTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS

| Clima organizacional: | |
|--|-----|
| O clima organizacional entre as equipes foi bem avaliado. | |
| Destaques: i) a relação de algumas áreas com a direção da instituição não é percebida como positiva. ii) auditoria como ferramenta de punição, e não de prevenção. | |
| Avaliação dos entrevistados | |
| De 0 a 10, qual o nível do clima organizacional na relação: | |
| Entre os membros da equipe | 8,8 |
| Da equipe e a direção da instituição | 5,8 |
| Da equipe e os setores requisitantes e de fiscalização técnica | 7,8 |
| Da equipe e o setor de compras e licitações | 8,5 |
| Da equipe e os órgãos de assessoria jurídica | 8,6 |
| Da equipe e os órgãos de auditoria | 7,0 |
| Principais reclamações | |
| Sobrecarga | 2x |
| Desconhecimento das outras áreas do trabalho realizado | 2x |
| Falta de valorização | 1x |
| Comunicação com a Direção | 1x |

| Conhecimento do setor sobre o trabalho que realiza, sobre legislação e sobre recursos externos: | |
|---|-----|
| Áreas com poucos servidores qualificados ou com perfil para realizar atividades relacionadas ao processo de contratação. | |
| >> Realocação de servidores de carreiras extintas inflou áreas, mas não ofereceu a elas capacidade de trabalho. >> Necessidade de capacitação de temas cruciais, como, por exemplo, a Lei nº 14.133/2021 e a IN01. | |
| Avaliação dos entrevistados | |
| De 0 a 10, qual o conhecimento do setor sobre: | |
| Normativos, manuais, artefatos e sistemas fornecidos pelo DELOG | 8,0 |
| Súmulas, Orientações Normativas e Pareceres Vinculantes da AGU | 7,3 |
| Súmulas e Jurisprudência do Tribunal de Contas da União | 6,3 |
| Novas legislações (ex: a nova Lei Geral de Compras e Licitações) | 7,3 |
| Ferramentas utilizadas | |
| >> ETP digital utilizado com frequência. >> Modelos AGU são muito úteis. | |
| Poderia melhorar | |
| >> Manual que contemple o passo a passo da IN 01. | |

| Contratos |
|--|
| >> Processos de contratação mais complexos: i) contratação com mão-de-obra de dedicação exclusiva (especialmente a planilha de custos). ii) processos de dispensa de licitação. iii) plano de saúde. >> Etapa de planejamento (especialmente a parte de detalhamento) precisa ser melhorada. >> Gestão de contratos feita por meio de planilhas. >> Acompanhamento do andamento dos processos de contratação é feito, muitas vezes, de maneira informal pela área requisitante |
| Fiscalização |
| >> Não há manuais e orientações sobre a fiscalização de contratos. |
| |

| | |
|--|----|
| Demandas urgentes frequentes | 1x |
| Tempo ocioso (dificuldade de distribuir tarefas equipe desqualificada) | 1x |
| Processos mal instruídos pela área requisitante | 1x |
| Falta de reconhecimento | 1x |

| |
|--|
| Participação em SRP |
| Participa às vezes, para objetos mais complexos ou mais padronizados |
| Não há o hábito de acompanhar registro de preço em outros órgãos |

METODOLOGIA DE TRABALHO

Pocessos críticos

Sugestão de priorização para o mapeamento e redesenho:

- >> Planejamento das dispensas e inexigibilidades de licitação
- >> Planejamento da contratação de serviços com mão de obra dedicada
- >> Repactuação de contratos com mão de obra dedicada
- >> Fiscalização técnica de contratos de prestação de serviços
- >> Gestão administrativa de contratos

| Atividades | Produtos previstos | Observações |
|---|---|-------------|
| >> 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. | 1. Processos mapeados. 2. Matriz de priorização de problemas e de soluções elaborada. | |
| >> Transformação do processo: 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. | 1. Processo redesenhado. 2. Manuais elaborados. 3. Artefatos analisados e, eventualmente, revistos. 4. Indicadores construídos e respectivas linhas de base identificadas. 5. Relatório de avaliação do projeto piloto elaborado. | |
| >> Revisão normativa: 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. | 1. Normas revisadas (se for o caso). | |
| >> Gestão do conhecimento: construção de dinâmica de atualização e de propostas de capacitação. | 1. Rotinas de capacitação instituídas. 2. Rotinas de atualização normativa instituídas. | |
| >> Atividades adicionais: atividades transversais às demais, que podem auxiliar em questões críticas do órgão. | A definir, em conjunto com a Sudene. | |