

#### 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

### Processos 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
>> <b>Modelagem do processo:</b> 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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos mapeados.</li> <li>2. Matriz de priorização de problemas e de soluções elaborada.</li> </ol>	
>> <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.	<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>	
>> <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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas revisadas (se for o caso).</li> </ol>	
>> <b>Gestão do conhecimento:</b> construção de dinâmica de atualização e de propostas de capacitação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotinas de capacitação instituídas.</li> <li>2. Rotinas de atualização normativa instituídas.</li> </ol>	
>> <b>Atividades adicionais:</b> atividades transversais às demais, que podem auxiliar em questões críticas do órgão.	A definir, em conjunto com a Sudene.	