



Saulo José da Silva

**O processo de execução do orçamento na Fundação Oswaldo Cruz:** considerações sobre o rateio de despesas entre as Unidades nos contratos de serviços continuados

Rio de Janeiro

2017

Saulo José da Silva

**O processo de execução do orçamento na Fundação Oswaldo Cruz:** considerações sobre o rateio de despesas entre as Unidades nos contratos de serviços continuados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Mário Gonzalez Romar

Rio de Janeiro

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me sustenta em todos momentos.

À minha esposa pelo apoio e companheirismo de sempre, que foram fundamentais e facilitaram à produção da pesquisa.

Ao meu orientador, Mário Gonzalez Romar, pela disponibilidade e contribuição no desenvolvimento do trabalho.

À equipe do Serviço de Orçamentação da Coordenação-Geral de Administração/FIOCRUZ, pelo apoio e compreensão durante o período da pesquisa.

Aos companheiros de curso pela parceria e por compartilharem do aprendizado.

Por fim, à Escola Corporativa FIOCRUZ que proporcionou através do curso o desenvolvimento profissional.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de alteração no fluxo operacional de execução orçamentária dos contratos de serviços continuados com rateio de despesas entre Unidades da Fiocruz. A execução da despesa destes contratos é realizada na Coordenação-Geral de Administração da Fundação Oswaldo Cruz (COGEAD), com a emissão da nota de empenho (NE). Através do mapeamento das atividades desenvolvidas na Seção de Execução Orçamentária da COGEAD (SEXEC), identificou-se alguns elementos que estão comprometendo a eficácia do processo de trabalho. A atuação profissional na SEXEC, ao longo de aproximadamente cinco anos, permite afirmar que é gasto um tempo excessivo no fluxo da execução de despesas que requerem rateio entre as Unidades da Fundação em função do quantitativo de documentos produzidos e o tempo decorrido no processo que, em alguns casos, comprometem o atendimento dos prazos para nova tramitação, face a complexidade da análise e a execução da atividade. Considerando que o valor da nota fiscal é dividido conforme a apresentação do serviço prestado, para cada Unidade inserida no processo é emitida uma nota de empenho. A proposta da pesquisa é centralizar as demandas orçamentárias nas Unidades que gerenciam cada contrato continuado de rateio. Dessa forma, seria emitido apenas um empenho conforme o valor do serviço, sem os fracionamentos de valores e a multiplicação dos documentos. Espera-se contribuir para a melhoria do fluxo da execução da despesa nos contratos de rateio, fazendo com que haja otimização no processo.

**Palavras-Chave:** Orçamento; Execução da Despesa; Empenho; Contratos Continuados; Rateio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Relação das Unidades Centralizadas x Descentralizadas .....	17
Figura 1 - Organograma – FIOCRUZ, 2017 .....	18
Figura 2 - Mapeamento do processo de Execução do Orçamento (empenho) - COGEAD ...	21
Figura 3 - Impacto da Execução .....	22
Gráfico 1 - Empenhos realizados em Setembro/2017 .....	22
Quadro 2 - Quantidades e valores de empenhos emitidos em Setembro/2017 à EBCT .....	23
Figura 4 - Proposta de integração do orçamento de gastos rateados nas Unidades que gerenciam os contratos .....	25
Gráfico 2 - Perspectiva de redução dos empenhos de serviços continuados com rateio.....	26

## LISTA DE SIGLAS

CD	Conselho Deliberativo
COGEAD	Coordenação-Geral de Administração
COGEPLAN	Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico
COGEPE	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
COGIC	Coordenação-Geral de Infra-Estrutura dos Campi
CVI	Centro de Vida Independente
DIRAC	Diretoria de Administração do Campus
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
DIPLAN	Diretoria de Planejamento Estratégico
EBCT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MTO	Manual Técnico de Orçamento
NE	Nota de Empenho
PA	Plano Anual
PPA	Plano Plurianual
SEOR	Serviço de Orçamentação
SEXEC	Seção de Execução Orçamentária
SGA	Sistema Gerencial Administrativo
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SPOR	Seção de Programação Orçamentária
SIASG	Sistema de administração de Serviços Gerais
UG	Unidade Gestora
UGR	Unidade Gestora Responsável

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	14
4	<b>O PROCESSO DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO NA FIOCRUZ</b> .....	16
5	<b>ESTUDO DE CASO: o rateio de despesas no processo de execução do orçamento na COGEAD</b> .....	20
6	<b>PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO ORÇAMENTO NOS CONTRATOS DE SERVIÇOS CONTINUADOS COM RATEIO DE DESPESAS</b> .....	25
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	30
	<b>ANEXO</b> .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

O processo orçamentário brasileiro vem passando por mudanças cuja finalidade é o aumento da eficiência dos fatores de produção e da qualidade dos serviços prestados pelo governo, com o incentivo à inovação e a criatividade do administrador público no gerenciamento dos recursos, por meio da revisão de paradigmas associados aos modelos burocráticos de Administração Pública (Bresser-Pereira, 1996).

O conceito de orçamento público está ligado a estimativa do montante de recursos que o Governo espera arrecadar e a fixação das despesas para o exercício financeiro, conforme disposto na Lei Orçamentária Anual (LOA). Sua definição é fundamental para o funcionamento das entidades públicas, que tem o objetivo de atender as demandas da sociedade.

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), como uma instituição pública federal ligada ao Ministério da Saúde, precisa acompanhar as mudanças nos paradigmas de gestão do orçamento público. Integrante da sua estrutura organizacional, a Coordenação-Geral de Administração (COGEAD) é a unidade normatizadora da Gestão Central, cuja missão é “desenvolver, disponibilizar e implementar soluções e práticas de gestão administrativa para o alcance da missão da Instituição<sup>1</sup>”.

Esse trabalho apresenta, de modo resumido e simplificado, o processo orçamentário na COGEAD, com a proposta de analisar o modo como se dá o seu fluxo operacional.

A partir da atuação profissional na Seção de Execução Orçamentária (SEXEC), do Serviço de Orçamentação (SEOR/COGEAD) identificou-se elementos que comprometem a eficácia do processo de trabalho para execução de despesas.

Especificamente nos contratos de serviços continuados cuja despesa é rateada entre algumas unidades da FIOCRUZ – objeto de estudo desta pesquisa, é gasto um tempo excessivo no fluxo da sua execução em função do quantitativo de documentos produzidos e das etapas a serem cumpridas no processo, o que, em alguns casos, comprometem o atendimento dos prazos para nova tramitação, face a complexidade da análise e execução da atividade.

Para cada execução de despesa, o esperado é a entrada de um processo com a saída de um ou poucos empenhos. No entanto, nos processos que preveem rateio de despesas é produzido um número determinado de empenhos correspondente ao número de Unidades envolvidas no contrato. Um exemplo apresentado neste trabalho é um dos contratos com a

---

<sup>1</sup> Informação disponível no Portal Eletrônico da COGEAD. Acessado em 02 de Agosto de 2017.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT) que, somente no mês de Setembro/2017, gerou a emissão de 33 (trinta e três) notas de empenho.

Esse volume de empenhos tem impactado a dinâmica do trabalho na Seção de Execução Orçamentária. São muitas as etapas a serem cumpridas desde o recebimento do processo no Setor até a emissão da nota de empenho. Considerando que a Seção recebe, em média, 290 (duzentos e noventa) processos para empenhamentos por mês<sup>2</sup>, provenientes de Unidades ainda centralizadas, pode-se afirmar a necessidade de revisão do processo desse tipo de execução do orçamento.

Portanto, o objetivo deste trabalho é propor a readequação do processo de execução do orçamento que prevê o rateio de despesas entre as Unidades da Fundação Oswaldo Cruz, mediante nova lógica de planejamento e ajustes orçamentários a partir de um modelo integrador de orçamento na unidade responsável pela gestão de cada contrato.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro apresenta o referencial teórico que orientou esse trabalho.

O segundo capítulo aponta as formas de condução da pesquisa, situando as técnicas utilizadas para o alcance dos objetivos propostos.

O terceiro capítulo está dividido em duas partes: a primeira explica como se dá o processo de execução do orçamento na FIOCRUZ; enquanto a segunda contém a análise do fluxo de um processo gerenciado pela COGEAD que envolve o rateio de despesas entre algumas Unidades da FIOCRUZ. É um estudo de caso cujo objetivo é, através do mapeamento das atividades desenvolvidas, identificar os elementos que comprometem a eficácia do processo de trabalho e buscar subsídios para a elaboração de uma proposta para a sua readequação.

O quarto e último capítulo apresenta a proposta de integração do orçamento nos contratos continuados com rateio de despesas.

Sem a pretensão de revisar todo o processo orçamentário da FIOCRUZ e reconhecendo que meu olhar está condicionado pelo lugar onde eu me situo, acreditamos na relevância desse trabalho para a gestão na Instituição, inclusive servindo como modelo para processos similares. Outras propostas de readequação poderão surgir e dialogar com este trabalho.

---

<sup>2</sup>Fonte: Sistema Gerencial Administrativo (SGA)/Sistema de Informação, do Portal Eletrônico da COGEAD. Acesso em 15 de Julho de 2017.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, temos instituído alguns instrumentos legais que norteiam o fluxo orçamentário da despesa. Dentre os instrumentos de planejamento orçamentário do Poder Executivo, podemos destacar: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esta última estima a receita e fixa a despesa da União para o período. (LOA, 2017)

O Plano Plurianual, aprovado por lei quadrienal, estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal. O PPA determina o planejamento estratégico do Governo Federal e define as principais ações estratégicas de longo prazo. A definição do PPA orienta a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias, a qual é expedida anualmente e serve para orientar a elaboração da LOA. (CF, 1988).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165 do Capítulo II, Seção II, define cada um desses instrumentos de planejamento e orçamento do Governo.

Artigo 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I- o plano plurianual;

II- as diretrizes orçamentárias;

III – os orçamentos anuais

§1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§2º - A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§3º - o Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária.

§4º - Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

§5º - A lei orçamentária anual compreenderá:

I – o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II – o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

§6º - o projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia.

§7º - os orçamentos previstos no §5º, I e II deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades interregionais, segundo critério populacional.

§8º - a lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de

créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita nos termos da lei. (CF, 1988)

Vale destacar que a execução do orçamento deve atender a alguns princípios fundamentais que norteiam os gastos, definidos como princípios orçamentários conceituados no Manual Técnico de Orçamento (MTO, 2017). São eles:

- a) Unidade ou Totalidade. De acordo com este princípio, o orçamento deve ser uno, ou seja, cada ente governamental deve elaborar um único orçamento. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964, e visa evitar múltiplos orçamentos dentro da mesma pessoa política. Dessa forma, todas as receitas previstas e despesas fixadas, em cada exercício financeiro, devem integrar um único documento legal dentro de cada nível federativo.
- b) Universalidade. Segundo este princípio, a LOA de cada ente federado deverá conter todas as receitas e as despesas de todos os Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964, recepcionado e normatizado pelo § 5º do art. 165 da CF/88.
- c) Anualidade ou periodicidade. Conforme este princípio, o exercício financeiro é o período de tempo ao qual se referem a previsão das receitas e a fixação das despesas registradas na LOA. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964. Segundo o art. 34 dessa lei, o exercício financeiro coincidirá com o ano civil (1º de janeiro a 31 de dezembro).
- d) Exclusividade. O princípio da exclusividade, previsto no §8º do art. 165 da CF, estabelece que a LOA não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa. Ressalvam-se dessa proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e a contratação de operações de crédito, ainda que por Antecipação de Receitas Orçamentárias - ARO, nos termos da lei.
- e) Orçamento Bruto. O princípio do orçamento bruto, previsto no art. 6º da Lei nº 4.320, de 1964, preconiza o registro das receitas e despesas na LOA pelo valor total e bruto, vedadas quaisquer deduções.
- f) Não vinculação da receita de impostos. Estabelecido pelo inciso IV do art. 167 da CF, este princípio veda a vinculação da receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, salvo exceções estabelecidas pela própria CF. (p.14-15)

Esses princípios, definidos no MTO (2017), visam conferir racionalidade, eficiência e transparência aos processos de elaboração, execução e controle do orçamento público, alcançando todas as esferas do governo.

Para coordenar os fluxos de execução orçamentária, o governo dispõe de um complexo sistema chamado de Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI<sup>3</sup>.

O SIAFI é um sistema informatizado que processa e controla a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos da Administração Pública Federal. Suas atribuições são fundamentais não só para o monitoramento financeiro, mas principalmente na

---

<sup>3</sup> O SIAFI foi desenvolvido em 1986 e implementado no ano de 1987. Anteriormente, o Governo Federal utilizava técnicas básicas e superficiais no controle dos gastos públicos, o que resultava em ineficiência no controle da execução financeira e orçamentária. Esse cenário estimulou o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado para integrar as informações financeiras com dados gerenciais mais confiáveis e precisos em todos os níveis da Administração. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/historia> . Acesso em 15 de Julho de 2017.

gestão da máquina pública, proporcionando também mais eficiência nas informações que estão contidas no sistema<sup>4</sup>.

O SIAFI é complexo por atender todo governo federal e vem passando por diversas alterações ao longo dos anos na busca de aprimoramento e alinhamento com novas circunstâncias encontradas na gestão dos recursos financeiros, do sistema contábil e patrimonial.

Um dos documentos produzidos via sistema neste processo, é a nota de empenho (ANEXO 1).

Definido na Lei nº 4.320, de 1964, artigo 58, “o empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”.

O empenho é a primeira fase da despesa pública e, conforme o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2017, p.100), pode ser classificado como:

- a) ordinário: quando o valor do empenho é igual ao da compra ou do serviço, e a liquidação e os pagamentos devem ser efetuados em uma única vez. Exemplo: aquisição de materiais;
- b) estimativo: quando a obrigação assumida ainda não tem valor certo, o valor total da despesa é estimado e determinado no momento da liquidação. Neste caso, pode ser liquidado e pago em parcelas mensais. Exemplo: energia elétrica e telefonia; e
- c) global: efetuado para despesas contratuais ou outras nas quais o pagamento ocorrerá de forma parcelada e fixa, uma vez que já se conhece o valor da obrigação até o final do contrato. Exemplo: convênios, serviços de limpeza e aluguéis.

Conforme determinado no artigo 61 da Lei nº 4.320/1964, para cada empenho é gerado um documento denominado nota de empenho (NE). Na nota de empenho deve constar o nome do credor, a especificação e a importância da despesa, bem como a dedução desta (despesa) no saldo da dotação própria.

De fato, a NE é o documento que representa a execução do crédito orçamentário, viabilizando o cumprimento de compromissos assumidos pelo governo e fornecedores nas mais diversas formas de despesas, conforme cada processo.

A despesa ainda possui outras duas fases, conforme descrito na Lei nº 4.320/64. São elas:

---

<sup>4</sup> Portal Eletrônico do Tesouro Nacional. Acesso em 15 de julho de 2017.

- a) liquidação: ato da administração que verifica o direito adquirido pelo credor, tendo por base os documentos comprobatórios; e
- b) pagamento: o último estágio da despesa, extingue as obrigações assumidas com terceiros, mediante ordenação da autoridade competente após a liquidação ou processamento.

A Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93) é uma normativa que regulamenta grande parte da despesa pública discricionária<sup>5</sup> e dispõe sobre a possibilidade da Administração contratar despesas cuja duração dos contratos ultrapasse o exercício<sup>6</sup>. É o caso dos serviços continuados, que têm sua característica definida no artigo 15 da Instrução Normativa nº 05 de 2017 do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP).

Os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional.

Os serviços continuados são essenciais para o desenvolvimento e manutenção das instituições, mas requerem o controle durante sua execução. Eles precisam ser monitorados pelos gestores públicos com vistas a garantir a prestação adequada do serviço e a execução da despesa, face aos pressupostos legais.

Através da atuação profissional na COGEAD/SEOR/SEXEC, pôde-se observar que os processos de rateio de gastos são, na maioria das vezes, de serviços continuados, e têm sua previsão orçamentária nos contratos firmados.

---

<sup>5</sup> Despesa prevista no orçamento que pode ou não ser executada.

<sup>6</sup> A norma estabelece com vistas à vantajosidade e à satisfação das necessidades da Administração para atendimento da dinâmica da máquina pública e o próprio interesse público, permitindo, assim, a assunção de despesas contratuais plurianuais. (REZENDE *et al.*, 2012)

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é propor a readequação do processo de execução do orçamento que prevê o rateio de despesas entre as Unidades da Fundação Oswaldo Cruz, mediante nova lógica de planejamento e ajustes orçamentários a partir de um modelo integrador de orçamento na unidade responsável pela gestão de cada contrato.

A pesquisa de campo foi realizada na Coordenação-Geral de Administração da Fundação Oswaldo Cruz, especificamente na Seção de Execução Orçamentária do Serviço de Orçamentação (SEXEC/SEOR).

A escolha do campo de investigação foi motivada por ser o local onde atuo como Analista de Gestão em Saúde desde 2013. Essa inserção no campo determinou o objeto de estudo e facilitou tanto o acesso aos dados pesquisados quanto o desenvolvimento das ideias aqui expostas.

Utilizando-se de estudo de caso, a pesquisa apresenta o mapeamento do fluxo operacional do rateio da despesa em contrato de serviço continuado, identificando as atividades desenvolvidas e a sua necessária produção de documentos.

Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário fazer um diagnóstico da organização como ela é (*As-Is*), identificando qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser (*To-Be*), e apresentar um mapa de “como” o problema será resolvido ou da implantação do novo processo (Hunt, 1996 *apud* VILLELA, 2000, p. 49).

A análise tem a intenção de ajudar a melhorar o fluxo da execução da despesa com a redução de tempo e de custos no desenvolvimento do serviço, bem como a melhoria do desempenho da organização, além de ser – o mapeamento – uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos com articulação entre o fluxo do planejamento e execução da despesa.

Os dados apresentados foram coletados através de levantamento bibliográfico, consultas a normativas, instruções e base de dados oficiais, leitura de processos administrativos, bem como a relatórios, demonstrativos e diagnósticos produzidos pelo referido Setor.

Considerou-se, para efeito de coleta de dados, o mês de Setembro do exercício financeiro de 2017. Esse recorte temporal foi considerado necessário para reduzir o quantitativo de dados a serem trabalhados, diante do tempo disponibilizado para a realização dessa pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa de cunho intervencionista na medida em que, ao identificar dificuldades no processo de desenvolvimento das atividades, elabora uma proposta de readequação do processo de execução orçamentária através de rateio das despesas entre algumas Unidades da FIOCRUZ, de modo a atender o princípio constitucional da eficiência e, conseqüentemente, consolidar um modelo de gestão prática de administração.

A pesquisa combinou técnicas de natureza quantitativa e qualitativa. Através da abordagem quantitativa buscou-se mensurar os elementos e as atividades envolvidas no processo de execução orçamentária a fim de justificar a necessidade de melhores resultados.

A abordagem qualitativa consistiu na leitura e análise de processos administrativos cujo objetivo foi compreender e caracterizar o fluxo orçamentário na Fundação Oswaldo Cruz.

#### 4 O PROCESSO DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO NA FIOCRUZ

Na FIOCRUZ, as Unidades realizam seu planejamento orçamentário anualmente, o qual é consolidado pela Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (COGEPLAN) e debatido para aprovação no Conselho Deliberativo<sup>7</sup> (CD), conforme os critérios previamente estabelecidos. Após a aprovação interna, a proposta orçamentária é encaminhada ao Governo para elaboração do orçamento público anual.

A COGEPLAN e a COGEAD têm o papel de gerenciar esse orçamento, que é descentralizado pelo Governo mediante parâmetros estabelecidos para liberação no decorrer do ano<sup>8</sup>.

Na FIOCRUZ, as Unidades utilizam o SIAFI e o Sistema Integrado de Gestão das Atividades de Serviços Gerais (SIASG)<sup>9</sup> como plataforma de execução dos gastos. Os recursos de algumas são executados pela Administração Central, porque são Unidades Centralizadas, e de outras são gerenciadas pelas próprias Unidades, porque são descentralizadas e recebem o repasse da COGEAD para executarem seu próprio orçamento.

As Unidades Descentralizadas são denominadas de Unidades Gestoras (UG) porque praticam atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI. Já as centralizadas são denominadas de Unidade Gestora Responsável (UGR). Porque, embora possuam autonomia para decidir sobre a utilização dos seus recursos financeiros, a execução das suas despesas é feita pela Unidade Central<sup>10</sup>.

PARENTE (2007, p. 69) explica que a idealização da descentralização começou em 1988, no I Congresso Interno da Instituição (FIOCRUZ, 1988), que trouxe a proposta de reduzir os trâmites que burocratizavam os processos para aumentar a velocidade das respostas.

Com o processo de descentralização, as Unidades passaram a gerir seus próprios recursos com certa autonomia, mas mesmo estando descentralizadas, continuam sujeitas as mesmas normas legais do Governo, atendendo ainda as orientações administrativas da Instituição.

---

<sup>7</sup> O Conselho Deliberativo da Fundação Oswaldo Cruz é o órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional. É presidido pelo Presidente da FIOCRUZ, sendo suas deliberações adotadas pela maioria simples dos votos dos seguintes membros: I - O Presidente da FIOCRUZ; II - Os diretores das Unidades Técnico-Científicas; III - Os diretores das Unidades Técnicas de Apoio; e IV - Um representante da Associação dos Servidores. (Portal Eletrônico FIOCRUZ). Acesso em 12 de agosto de 2017.

<sup>8</sup> Esse gerenciamento inclui o monitoramento dos limites de cada unidade, os repasses às unidades e o controle da execução do orçamento, dentre outras questões.

<sup>9</sup> Sistema Integrado de Gestão das Atividades de Serviços Gerais, faz interface com o SIAFI e auxilia no gerenciamento de licitações, contratações, emissão de empenhos, etc.

<sup>10</sup> A UG também é uma UGR, mas as unidades centralizadas são apenas UGR porque não praticam atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial no SIAFI.

A COGEAD, como Unidade Central da FIOCRUZ, tem o papel de atender as demandas administrativas necessárias ao processo, orientar e acompanhar as descentralizações.

Atualmente, das vinte e cinco Unidades que compõem a Fundação Oswaldo Cruz, treze já foram descentralizadas totalmente, ou seja, passaram a ter autonomia para fazer sua gestão orçamentária, financeira e patrimonial, conforme quadro demonstrativo que segue (Quadro 1).

**Quadro 1-** Relação das Unidades Centralizadas x Descentralizadas

UNIDADES FIOCRUZ	CENTRALIZADAS	DESCENTRALIZADAS
Casa de Oswaldo Cruz		X
Coordenação-Geral de Administração	X	
Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas	X	
Coordenação-Geral de Infra-estrutura dos Campi		X
Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico	X	
Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca		X
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio	X	
FIOCRUZ Brasília	X	
FIOCRUZ Ceará	X	
FIOCRUZ Mato Grosso do Sul	X	
FIOCRUZ Piauí	X	
FIOCRUZ Rondônia	X	
Instituto Aggeu Magalhães		X
Instituto Carlos Chagas	X	
Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos	X	
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnologia em Saúde	X	
Instituto de Tecnologia em Fármacos		X
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos		X
Instituto Fernandes Figueira		X
Instituto Gonçalo Moniz		X
Instituto Leônidas e Maria Deane		X
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde		X
Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas		X
Instituto Oswaldo Cruz		X
Instituto René Rachou		X
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Total de Unidades da FIOCRUZ</b>	<b>25</b>	

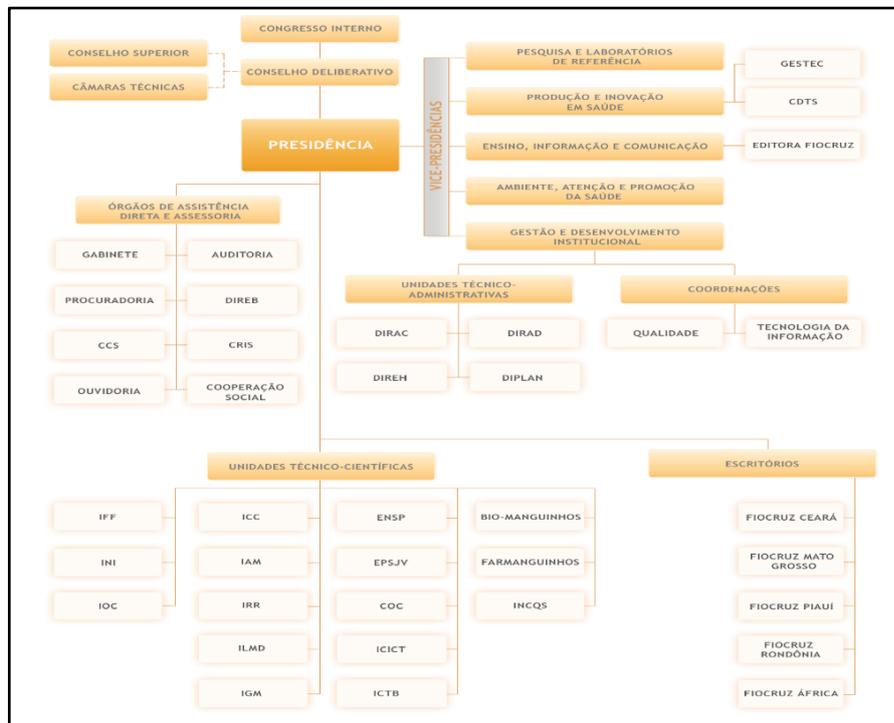
Fonte: Elaboração própria com levantamento de dados no Portal Eletrônico da FIOCRUZ.

Empiricamente, é possível afirmar que esse processo de descentralização produziu um impacto no processo de trabalho da COGEAD/SEOR/SEXEC: houve uma redução nas demandas da Seção no que diz respeito à operacionalização das despesas. No entanto, a Coordenação, através do SEOR/SEXEC, continua prestando assessoria e atuando no monitoramento e controle da execução do orçamento repassado às Unidades Gestoras.

A COGEAD tem como competência a normatização da gestão central na Fundação Oswaldo Cruz e está subordinada à Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional. É responsável por planejar, coordenar e executar as atividades nas seguintes áreas: operações comerciais nacionais e internacionais, gestão econômica/financeira/contábil e dos bens móveis, informações gerenciais na área administrativa e suporte administrativo às unidades da FIOCRUZ<sup>11</sup>.

O organograma da Instituição (Figura 1), disponibilizado no Portal eletrônico da FIOCRUZ, permite a visualização desta Coordenação na estrutura, bem como o arranjo da Fundação e seus demais campos de atuação.

**Figura 1 – Organograma – FIOCRUZ, 2017.**



Fonte: Portal Eletrônico – FIOCRUZ (2017)<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Portal Eletrônico da COGEAD. Acesso em 19 de setembro de 2017.

<sup>12</sup> Onde se lê: DIRAD, DIPLAN, DIREH e DIRAC, leia-se respectivamente: COGEAD, COGEPLAN, COGEPE e COGIC. As Unidades Técnico-Administrativas, antes reconhecidas como Diretoria, passaram a ser denominadas a partir de 2017 de Coordenação.

A COGEAD exerce um papel importante no campo orçamentário da Instituição, descrito na Cartilha de Gestão da Execução Orçamentária, que visa atender as demandas governamentais e a exigência de aplicação das regras públicas para aquisição de bens, materiais e para a contratação de serviços necessários à execução das atividades e ações das Unidades, expressas no Plano Anual (PA – FIOCRUZ) ou nos projetos de captação externa (convênios, termos de compromissos, editais, parcerias, dentre outros)<sup>13</sup>.

Somado a isso, a execução do orçamento da FIOCRUZ está inserida na demanda da Coordenação, sendo o SEOR o setor que atende a gestão orçamentária na execução dos processos das Unidades Centralizadas.

O SEOR tem a competência de acompanhar a execução orçamentária das unidades, suas necessidades e propor soluções. O Serviço é composto por duas seções: a Seção de Execução Orçamentária (SEXEC) e a Seção de Programação Orçamentária (SPOR). A SEXEC possui atualmente quatro profissionais para realizar suas tarefas, e tem a incumbência principal de analisar os processos e executar o orçamento, enquanto a SPOR faz o controle dos recursos orçamentários recebidos, os repasses às Unidades Descentralizadas e oferece suporte a todas as Unidades sobre informações do orçamento.

A seguir será apresentado o processo de execução orçamentária realizado na SEXEC, cuja despesa é rateada entre algumas Unidades da FIOCRUZ. Este tipo de processo de processo foi selecionado pela complexa demanda de sua análise, por conter diversas faturas ou notas fiscais de prestação de serviço e também pela quantidade de documentos produzidos.

---

<sup>13</sup> Portal Eletrônico da COGEAD. Acesso em 15 de agosto de 2017.

## 5 ESTUDO DE CASO: o rateio de despesas no processo de execução da COGEAD

Neste capítulo, será apresentado o fluxo de um processo gerenciado pela Coordenação Geral de Administração (COGEAD), que envolve o rateio de despesas entre algumas Unidades da FIOCRUZ.

O objetivo é, através do mapeamento das atividades desenvolvidas, identificar os elementos que comprometem a eficácia do processo de trabalho e buscar subsídios para a elaboração de uma proposta para a sua readequação.

A atuação profissional na SEXEC, ao longo desses anos, permite afirmar que é gasto um tempo excessivo no fluxo da execução de despesas que requerem rateio entre as Unidades da Fundação, em função do quantitativo de documentos produzidos e o tempo decorrido no processo, que em alguns casos comprometem o atendimento dos prazos para nova tramitação, face a complexidade da análise e execução da atividade.

A SEXEC tem a incumbência de executar o orçamento destinado à despesa, dividindo o custo da prestação do serviço entre as Unidades apontadas no processo<sup>14</sup>, cada uma respondendo pela parte do serviço prestado na UGR.

Para execução da despesa, o processo é destinado ao SEOR. A primeira etapa do fluxo é a análise do processo para verificar se está devidamente instruído para o empenhamento. O processo segue para o seu registro em um sistema interno de controle<sup>15</sup>. Verificada disponibilidade orçamentária, o empenho é autorizado e seu lançamento é feito no SIASG<sup>16</sup>. Nesse momento, também é verificada a regularidade fiscal do fornecedor, conforme pressupõe a Instrução Normativa nº 04, de 2013 do MPOG. Sendo cumpridas todas essas etapas, os dados orçamentários são registrados no SIAFI<sup>17</sup> e a nota de empenho é emitida no SIASG (Figura 2).

---

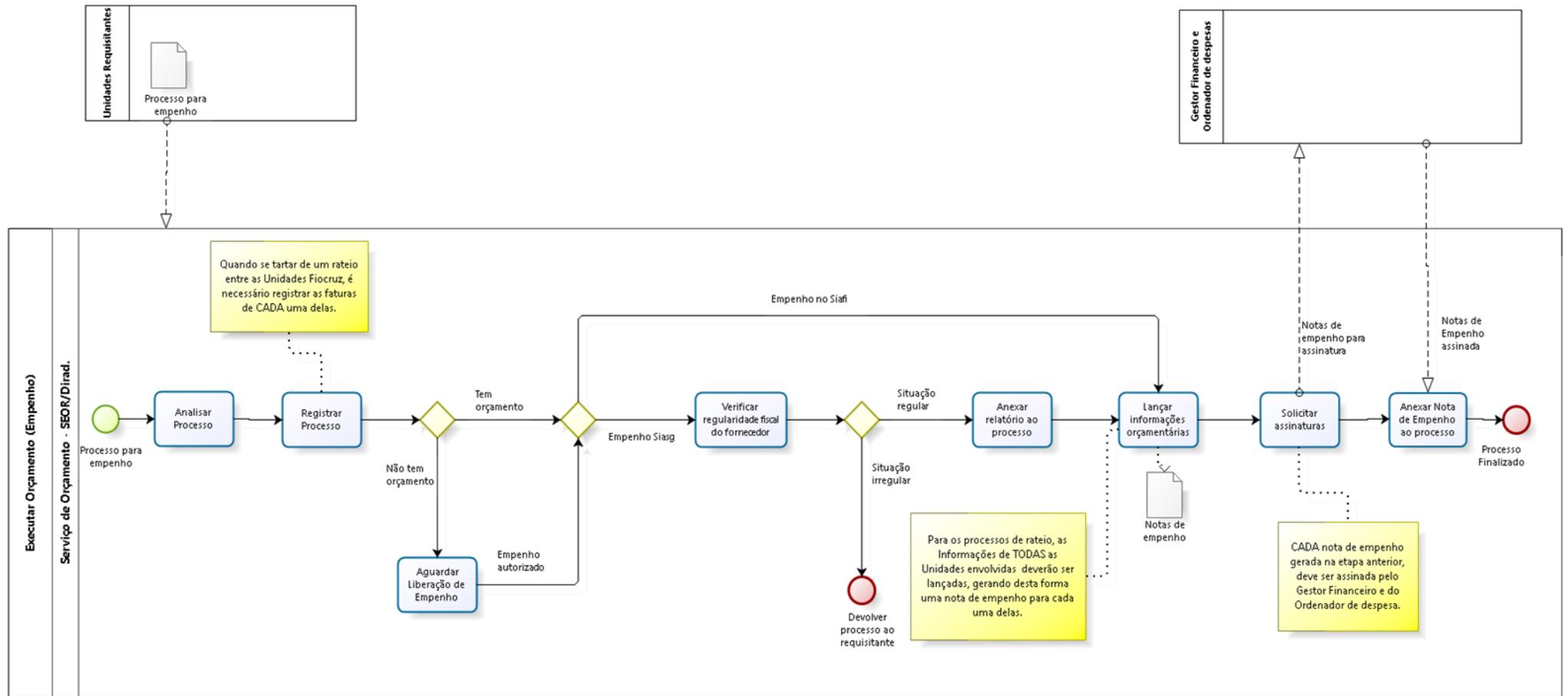
<sup>14</sup> O serviço é prestado ou o contrato é pactuado conforme os limites orçamentários das unidades já aprovados para o exercício financeiro.

<sup>15</sup> A SEXEC trabalha com um programa desenvolvido internamente para controle de entrada e monitoramento dos processos, no qual é feito o lançamento de valores e da UGR que solicita o empenho, dentre outras informações.

<sup>16</sup> Os empenhos nos quais não se aplica modalidade de licitação são realizados no SIAFI. Exemplo: empenho de diárias, ajuda de custo, bolsas de pesquisa, auxílio funeral, etc.

<sup>17</sup> O registro dos dados orçamentários é realizado no SIAFI, onde informamos também os valores solicitados, UGR, natureza da despesa, origem dos recursos, entre outros.

**Figura 2** – Mapeamento do Processo de Execução do Orçamento (Empenho) – GOGIAD, 2017.



**Fonte:** Portal Eletrônico da COGEAD.

A particularidade da execução do rateio é a necessidade de emissão de várias notas de empenho, prolongando o tempo das etapas do fluxo operacional. Para se ter ideia, a análise de um processo desse tipo requer mais critérios, haja vista a necessidade da verificação de um volume maior de faturas no processo (Figura 3).

**Figura 3 – Impacto da Execução**

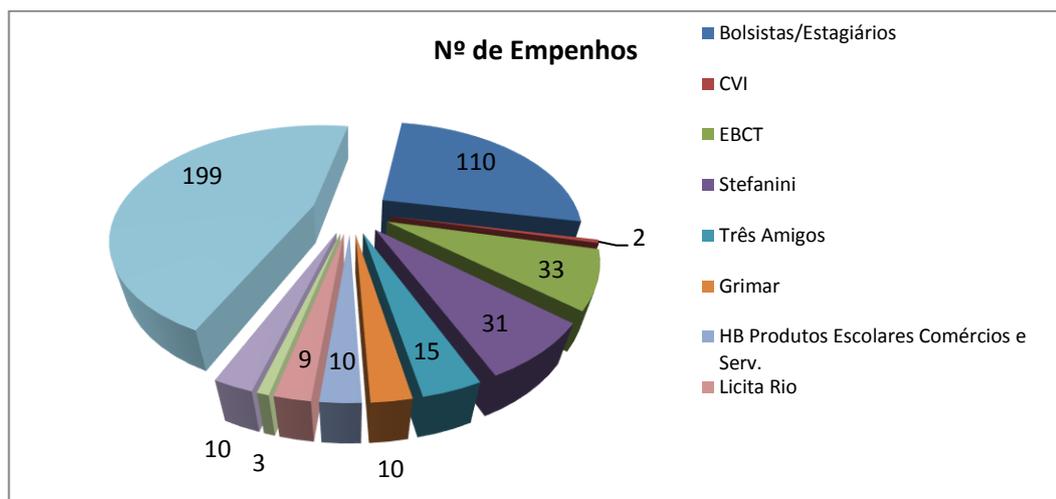


Fonte: Elaboração própria.

No mês de setembro de 2017, foram realizados 432 (quatrocentos e trinta e dois) empenhos. Destes, 233 (duzentos e trinta e três) referem-se a despesas rateadas entre Unidades da FIOCRUZ. Ou seja, 53,93% do total de empenhos.

Optou-se por trabalhar com o quantitativo de empenhos – e não de processos – porque traduzem melhor o volume da demanda da Seção (Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Empenhos realizados em Setembro/2017.**



Fonte: Elaboração própria com dados do SIAFI - Tesouro Gerencial (2017).

No universo de despesas rateadas (233 empenhos), encontram-se aquelas que estão relacionadas ao empenho de gastos com bolsas de aperfeiçoamento profissional e estágio

curricular. Além destas, também estão as despesas com material de expediente e informática. Estas e outras despesas que não correspondem a contratos de serviços continuados foram descartadas para efeito dessa pesquisa por não haver, até o momento, uma proposta para readequação do fluxo destes processos.

Portanto, para análise do impacto da proposta de readequação, a pesquisa considerou apenas quatro contratos de serviços continuados, a saber: Centro de Vida Independente do Rio de Janeiro (CVI); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT); Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática S.A.; e Turismo Três Amigos LTDA. Juntos, esses contratos demandaram a emissão de 81 (oitenta e uma) notas de empenho no mês de Setembro, ou seja, 18,75% do total de empenhamentos.

O gráfico acima demonstra a emissão de trinta e três (33) empenhos apenas à EBCT, o que representa 7,64% do total de empenhamentos realizados no mês de Setembro/2017 (Quadro 2).

**Quadro 2** – Quantidade e valores de empenhos emitidos em Setembro/2017 à EBCT.

<b>Número do Empenho</b>	<b>Mês do Lançamento</b>	<b>UG Responsável</b>		<b>Despesa empenhada</b>
2017NE803793	Setembro 2017	254425	Presidência	R\$ 1.382,26
2017NE803794		254426	Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico	R\$ 253,19
2017NE803795		254427	Instituto Oswaldo Cruz	R\$ 2.560,58
2017NE803796		254428	Instituto Fernandes Figueira	R\$ 852,07
2017NE803798		254430	Diretoria de Administração do Campus	R\$ 357,50
2017NE803799		254431	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnologia em Saúde	R\$ 952,43
2017NE803852		254432	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos	R\$ 5.728,44
2017NE803853		254433	Instituto de Tecnologia em Fármacos	R\$ 4.253,44
2017NE803801		254434	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio	R\$ 1.900,62
2017NE803802		254435	Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos	R\$ 109,78
2017NE803803		254436	Casa de Oswaldo Cruz	R\$ 2.061,55
2017NE803804		254438	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas	R\$ 2.402,54
2017NE803806		254439	Coordenação-Geral de Administração	R\$ 4.404,43
2017NE803807		254440	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas	R\$ 1.429,66
2017NE803809		254441	Instituto Nacional de Controle e Qualidade em Saúde	R\$ 1.482,69
2017NE803810		254442	Centro de Pesquisas Rene Rachou	R\$ 2.954,96
2017NE803812		254443	Instituto Aggeu Magalhães	R\$ 4.536,19
2017NE803814		254444	Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz	R\$ 3.030,84

<b>Número do Empenho</b>	<b>Mês do Lançamento</b>	<b>UG Responsável</b>		<b>Despesa Empenhada</b>
2017NE803817	Setembro 2017	254452	Gerência Regional de Brasília	R\$ 6.300,02
2017NE803818		254455	Programa Farmácia Popular do Brasil	R\$ 2.109,50
2017NE803819		254456	Canal Saúde	R\$ 122,10
2017NE803820		254457	Centro de Pesquisas Leonidas & Maria Deane	R\$ 2.837,00
2017NE803821		254467	Editora FIOCRUZ – Presidência	R\$ 4.625,86
2017NE803823		254473	Instituto Carlos Chagas	R\$ 1.055,19
2017NE803826		254475	Vice Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional	R\$ 99,01
2017NE803828		254476	Vice Presidência de Educação, Informação e Comunicação	R\$ 1.363,00
2017NE803832		254477	Vice Presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas	R\$ 1.830,11
2017NE803833		254478	Vice Presidência de Produção e Inovação em Saúde	R\$ 90,55
2017NE803834		254481	Coordenação de Comunicação Social	R\$ 1.547,06
2017NE803835		254484	Coordenação de Relações Internacionais em Saúde	R\$ 523,39
2017NE803836		254485	FIOCRUZ Noroeste	R\$ 2.555,30
2017NE803837		254486	FIOCRUZ Mato Grosso do Sul	R\$ 1.148,46
2017NE803838		254487	FIOCRUZ Ceará	R\$ 1.701,84
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 68.561,56</b>
<b>TOTAL DE DOCUMENTOS</b>				<b>33</b>

Fonte: SIAFI - Tesouro Gerencial (2017).

Considerando:

- a) as etapas a serem cumpridas no fluxo da execução orçamentária, conforme apresentado anteriormente através da figura 2;
- b) que todos os contratos que preveem rateio entre as Unidades são executados na Administração Central, ou seja, na Seção de Execução Orçamentária da COGEAD.

Afirma-se que há um impacto na demanda do setor em virtude do gasto de tempo excessivo na execução do fluxo da operação, podendo ocorrer em algumas situações - falta de recursos humanos, por exemplo – atrasos para liberação dos processos. Outra questão é o gasto com material na impressão dos empenhos. Estes são alguns dos aspectos que permitem afirmar que os processos de rateio não garantem eficiência à Administração.

## 6 PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO ORÇAMENTO NOS CONTRATOS DE SERVIÇOS CONTINUADOS COM RATEIO DE DESPESAS.

O Mapeamento da Execução do Orçamento (Figura 2) demonstra que o esperado é a entrada de um processo com a saída de um ou poucos empenhos, dependendo da demanda<sup>18</sup>. Todavia, nos processos de rateio de despesa a demanda é aumentada devido ao quantitativo de empenhos produzidos em um único processo, dada a complexidade de sua execução orçamentária.

A proposta é centralizar as demandas orçamentárias nas Unidades responsáveis por cada contrato continuado de rateio. Para tanto, será necessário fazer um ajuste orçamentário, concentrando os recursos na UGR que gerencia o contrato. Com o novo fluxo apresentado, o empenho será emitido no valor total da despesa em uma Unidade (UGR).

No novo processo deverá haver uma previsão anual detalhada de cada UGR para despesas de contratos de rateio. A partir da previsão orçamentária, a COGEPLAN, Unidade de Planejamento que assessora a Gestão da Instituição, realizaria a alocação do orçamento na Unidade que gerencia cada processo, havendo, assim, uma integração dos recursos destes contratos nestas Unidades, os quais serão submetidos à aprovação do CD/FIOCRUZ. Essa integração facilitará a execução da despesa no fluxo operacional, haja vista a otimização do processo de emissão de empenho (Figura 4).

**Figura 4** – Proposta de integração do orçamento de gastos rateados nas Unidades que gerenciam os contratos.



Fonte: Elaboração própria.

Importante ressaltar que será necessário manter um controle de gastos de cada nos contratos continuados de rateio, tendo em vista a integração do orçamento e a emissão do

<sup>18</sup> Existem casos em que é necessário emitir dois ou mais empenhos por processo, mas não tratam-se de rateio entre Unidades. É o caso de existir mais de um fornecedor como favorecido; ou quando houver despesas de naturezas distintas; por exemplo.

empenho na UGR que coordenada o contrato<sup>19</sup>. Portanto, os ajustes propostos produzirão novas demandas na execução orçamentária.

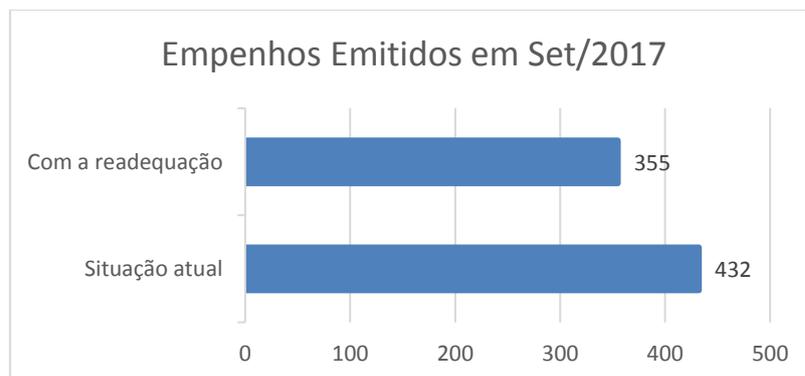
Atualmente, as despesas são previstas no planejamento orçamentário anual das Unidades, sendo repassados os recursos correspondentes. A primeira das novas demandas é a integração do orçamento. Os recursos correspondentes às despesas com serviços continuados de rateio deverão ser alocados na Unidade que gerencia o contrato, reduzindo o valor do orçamento que seria repassado às Unidades envolvidas nestes processos.

No fluxo operacional em vigência, é possível identificar a despesa de cada Unidade envolvida através do empenho, porque ele é emitido separadamente e apresenta o valor da despesa. Portanto, a segunda das novas demandas é o controle das despesas de cada Unidade, o qual poderá ser feito através de programa informatizado.

Conforme apresentado no capítulo anterior, para a EBCT, no mês de Setembro/2017, foram emitidas 33 (trinta e três) notas de empenho. Com a integração do orçamento na COGEAD para essa despesa, haveria a emissão de apenas uma nota de empenho.

Considerando os quatro contratos de serviços continuados utilizados nesta pesquisa, com a implantação da proposta em questão, haveria uma redução de 17,82% no volume de empenhos produzidos no mês de Setembro/2017 (Gráfico 2).

**Gráfico 2** - Perspectiva de redução dos empenhos de serviços continuados com rateio.



Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do SIAFI - Tesouro Gerencial (2017).

A pretensão dessa pesquisa é subsidiar a melhoria processual da execução orçamentária com redução de tarefas e custos, no intuito também de atender ao princípio constitucional da eficiência, definido por Fernanda Marinela (2013, p. 44):

<sup>19</sup> Cada empenho permite o registro de apenas uma UGR.

A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Consiste na busca de resultados práticos de produtividade, economicidade, com a conseqüente redução de desperdícios do dinheiro público e rendimentos típicos da iniciativa privada, sendo que, aqui, o lucro é do povo; quem ganha é o bem comum.

Essa proposta de intervenção pode ser aplicável em modelos similares, proporcionando mais qualidade no desempenho institucional mediante a integração de processos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o alcance de resultados mais eficientes está vinculado ao aprimoramento do fluxo operacional na administração dos recursos. Segundo a Lei 4.320/64, “o orçamento não pode aparecer como subproduto do Planejamento, nem da contabilidade. Na prática, deve operar como ferramenta de ligação entre os Sistemas de Planejamento e de Finanças”.

O grande desafio está na produção de ganhos qualitativos no processo orçamentário e financeiro, a partir da *interface* da dinâmica do planejamento com a execução orçamentária dos processos.

É importante destacar que o orçamento é fundamental para a execução do plano de ação concebido no planejamento. Um desafio deste estudo foi mostrar a necessidade de alinhamento entre planejamento orçamentário e execução de gastos, evidenciando o impacto gerado na aplicação dos recursos públicos no modelo atual de empenho com rateio entre as unidades.

Embora deva-se respeitar certas peculiaridades próprias do setor público, o planejamento no âmbito governamental compreende os mesmos aspectos que todo plano deve ter: objetivos e metas, meios de realização e meios de avaliação físico-orçamentário. Nesse sentido, o planejamento orçamentário, apresenta-se como componente de extrema relevância no processo de definição da situação futura a ser realizada e no estabelecimento das formas como esta situação será atingida, constituindo-se parte da essência do planejamento. Com o planejamento orçamentário, é possível verificar a disposição dos recursos para a execução dos trabalhos. (SILVA *et al*, 2012)

Segundo Pares e Valle (2006, p. 246):

O planejamento estratégico e de longo prazo e a programação orçamentária articulados ao PPA, são abordagens necessárias e efetivas ao planejamento, desde que esses horizontes estejam combinados com base em uma carteira de projetos estruturantes. Com essa associação, o orçamento adquire caráter estratégico, uma vez que alicerçado em horizontes de planejamento compatíveis com a natureza plurianual das mudanças, com prazo de maturação dos projetos e, particularmente, com a necessidade de gerenciar o risco de incertezas crescentes.

Considerando a Fundação um órgão complexo e com diversidade de atividades voltadas à saúde da população (pesquisa, ensino, assistência e produção), entende-se o desafio de propor qualidade nas atividades desenvolvidas no campo administrativo, de modo a garantir resultados mais efetivos nas atividades finalísticas da Instituição.

Sem a pretensão de revisar todo o processo orçamentário da FIOCRUZ e reconhecendo que meu olhar está condicionado pelo lugar onde eu me situo, acreditamos na relevância desse trabalho para a gestão na Instituição, inclusive servindo como modelo para processos similares. Outras propostas de readequação poderão surgir e dialogar com a aqui proposta.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 05set2017.

BRASIL, Ministério da Fazenda – Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**, 7ª Edição, 2017. Disponível em:< <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>>. Acesso em 06set2017.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento**. Brasília, DF, 2017. Disponível em < [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto\\_2017-1a-edicao-versao-de-06-07-16.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto_2017-1a-edicao-versao-de-06-07-16.pdf/view)>. Acesso em 03out2017.

BRASIL, Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em:< <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 02set2017.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 13.414, de 10 de janeiro de 2017. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2017**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13414.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13414.htm)>. Acesso em 14set2017.

BRASIL, Presidência da República. Lei nº 4320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal**. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1964. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em 12set2017.

BRASIL, Presidência da República. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília, 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84>>. Acesso em 05set2017.

FIOCRUZ, I CONGRESSO INTERNO. **Ciência e Saúde: A FIOCRUZ do futuro**. Rio de Janeiro, RJ, 1988. p. 24. Disponível em: <  
<https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/1%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final%20-%20Julho%20de%201988.pdf>>. Acesso em: 12set2017.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 7ª ed. Niterói: Editora Impetus, 2013.

PARENTE, C. M. G. **Descentralização na Fundação Oswaldo Cruz: Melhoria da Performance da Gestão Institucional**. 2007, p. 65-69. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em:<  
<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/5450/2/957.pdf>>. Acesso em: 09out2017.

PARES, A; VALLE, B. **A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios**. In.: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J. L. (orgs.). Planejamento e orçamento governamental. Brasília: ENAP, vol. 1, 2006. Disponível em:  
<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/808/1/Colet%C3%A2nea%20Planejamento%20e%20Or%C3%A7amento%20-%20A%20retomada%20do%20planejamento%20governamental%20no%20Brasil%20e%20seus%20desafios.pdf>>. Acesso em 02set2017.

REZENDE, A. M. R. T.; REIS, A. M.; DUARTE, J. M. **A experiência mineira na integração da gestão orçamentária à gestão das compras públicas: Soluções para o controle da margem de realização de novas despesas**. In: Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública, 5, 2012, Brasília.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?%20sequence=1>>. Acesso em 20ago2017.

### **Hemerografia:**

[www.dirad.fiocruz.br](http://www.dirad.fiocruz.br)

[www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br)

[www.tesouro.fazenda.gov.br](http://www.tesouro.fazenda.gov.br)

## ANEXO

SERVICO PUBLICO FEDERAL  
SIAFI - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACAO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL

## N O T A D E E M P E N H O

PAGINA: 1

EMISSAO : 10Mar17 NUMERO: 2017NE ESPECIE: EMPENHO DE DESPESA  
EMITENTE : 254420/25201 - FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
CNPJ : 33781055/0001-35 FONE: (21)3836-2200  
ENDERECO : AVENIDA BRASIL, 4365-MANGUINHOS -RIO DE JANEIRO  
MUNICIPIO : 6001 - RIO DE JANEIRO UF: RJ CEP: 21045-900

CREDOR :  
ENDERECO :  
MUNICIPIO : 6001 - RIO DE JANEIRO UF: RJ CEP:  
TAXA CAMBIO:  
OBSERVACAO / FINALIDADE  
PRESTACAO DE SERVICO / PROC ORIGEM:

CLASS : 2 36201 10122211520000033 090759 6151000000 339039 254439 ADMAD-  
TIPO : ESTIMATIVO MODALIDADE DE LICITACAO: INEXIGIVEL  
AMPARO: LEI 8666 INCISO: CP PROCESSO:  
UF/MUNICIPIO BENEFICIADO: RJ /  
ORIGEM DO MATERIAL :  
REFERENCIA DA DISPENSA: ART25/CP LEI 8666/93 NUM. ORIG.:

VALOR EMPENHO : 1.810,40  
UM MIL, OITOCENTOS E DEZ REAIS E QUARENTA CENTAVOS\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## ESPECIFICACAO DO MATERIAL OU SERVICO

ND: 339039 SUBITEM: 47 -SERVICOS DE COMUNICACAO EM GER  
SEQ.: 1 QUANTIDADE: 1 VALOR UNITARIO: 1.810,40  
VALOR DO SEQ. : 1.810,40

COLETA E TRANSPORTE DE DOCUMENTO COMERCIAL / SIGILOSO  
000013919

Contrato Múltiplo de Prestação de Serviços e Vendas de Produtos Telemáticos.

T O T A L : 1.810,40

-----  
ORDENADOR

-----  
GESTOR FINANCEIRO