

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**  
**ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE**  
**CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE (EGOCTS)**

**KATIA MIYUKI SASAKI**

**PROPOSTA DE MELHORIA**  
**NOS PROCESSOS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO**  
**DE SERVIÇOS CONTINUADOS**  
**DA FIOCRUZ BRASÍLIA**

**Brasília**

**2017**

**KATIA MIYUKI SASAKI**

**PROPOSTA DE MELHORIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO  
DE SERVIÇOS CONTINUADOS  
DA FIOCRUZ BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde (EGOCTS) do PDG/Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Moizés Ferreira Borba Filho

**Brasília**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, ao meu orientador e professores do curso, aos meus colegas e à Fiocruz.

Em especial, agradeço ao Leandro Guerra Martins pelos fluxogramas, paciência e apoio.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
AJUR	Assessoria Jurídica
<i>BPM</i>	<i>Business Process Management</i>
<i>CBOK</i>	<i>Commom Body of Knowledge</i>
CGIE	Coordenação de Gestão e Integração Estratégica
CQUALI	Coordenação de Qualidade da Fiocruz
EGD	Estratégia de Governança Digital
EGS	Escola de Governo em Saúde
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEREB	Gerência Regional de Brasília
	Programa Nacional de Gestão Pública e
GESPÚBLICA	Desburocratização
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEGP	Modelo de Excelência de Gestão Pública
	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e
MPOG	Gestão
NUFIC	Núcleo de Fiscalização
NUFIC	Núcleo de Fiscalização de Contratos
	Programa Brasileiro da Qualidade e
PBQP	Produtividade
PGQ	Programa de Gestão da Qualidade
PLP	Plano de Longo Prazo da Fiocruz
SEAD	Serviço de Administração
SECCONV	Seção de Contratos e Convênios
SECCONV	Seção de Contratos e Convênios
SEPOF	Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças
SEPROT	Seção de Protocolo
SINFRA	Serviço de Infraestrutura
SLGQ	Sistemas Locais de Gestão da Qualidade

## RESUMO

Atualmente, as organizações públicas e privadas são cada vez mais demandadas para melhoria de seus produtos e serviços. Para isso, há a necessidade da utilização de metodologias e ferramentas estruturadas e processuais. Com o intuito de diagnosticar problemas e sugerir melhorias para o desempenho dos serviços oferecidos pela Fiocruz Brasília, o presente projeto objetiva diagnosticar as rotinas e sugerir melhorias aos procedimentos realizados relativos à gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados realizados na Seção de Contratos e Convênios – SECCONV e no Núcleo de Fiscalização – NUFIC da referida instituição. O mapeamento de processos dos setores possibilitou a identificação de etapas que poderiam ser suprimidas e/ou agregada a outras em um mesmo setor, reduzindo a movimentação do processo. Dessa forma, com a implantação das melhorias sugeridas haverá uma redução de custos tanto diretos quanto indiretos na realização do processo. As sugestões do presente projeto são referentes às etapas realizadas principalmente pelo SECCONV e NUFIC, e não representa uma formulação final de todo o fluxograma dos processos analisados. Dessa forma, para o levantamento dos requisitos e necessidades de cada etapa e inerentes a cada setor, são necessárias reuniões com membros dos diversos setores envolvidos para o redesenho do processo abordando as sugestões de melhorias.

Palavras chaves: Gestão por Processos, *Business Process Management* – *BPM*, Gestão e Fiscalização de Contratos, Administração Pública

## Sumário

1 – Introdução.....	7
1.2 - Objetivos: .....	9
1.3. Justificativa:.....	9
2 – MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL .....	11
2.1 – Modelos de Gestão de Excelência .....	11
2.2 – Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM).....	14
2.3 – Gestão e Fiscalização de Contratos .....	17
3 – METODOLOGIA.....	20
3.1 – Tipo de pesquisa .....	20
3.2 Metodologia Utilizada .....	20
3.3 Caracterização da Área de Trabalho.....	21
4. Resultados.....	24
4.1 - Mapeamento do Processo Atual (As Is) .....	24
4.2 - Sugestão de novo fluxo (To Be) e Resultados Esperados .....	26
5. Discussão .....	30
6. Considerações Finais .....	32
7 – REFERÊNCIAS .....	33
APÊNDICE I – Figura 2 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo Aditivo ( <i>As Is</i> ) .....	37
APÊNDICE II – Figura 3 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento ( <i>As Is</i> ) .....	38
APÊNDICE III – Figura 4 – Mapeamento do Processo de Atesto e Pagamento de Faturas ( <i>As Is</i> ).....	39
APÊNDICE IV – Figura 5 - Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo Aditivo ( <i>To Be</i> ) .....	40
APÊNDICE V – Figura 6 - Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento ( <i>To Be</i> ).....	41
APÊNDICE VI – Figura 7 - Mapeamento do Processo de Atesto e Pagamento de Faturas ( <i>To Be</i> ).....	42

## **1 – Introdução**

Há uma demanda constante dos mercados para que as organizações públicas e privadas melhorem seus produtos e serviços. Nesse sentido, a busca por incrementos de qualidade e produtividade passa pela necessidade de adoção de metodologias e ferramentas que estruturam as rotinas de trabalho bem como os fluxos processuais. Sob a ótica do setor público, esta demanda requer que as organizações repensem as suas estruturas e formas de trabalhar visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Essa realidade não é diferente em relação à gestão de Organizações Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde, como a Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz.

O reordenamento interno das estruturas institucionais apenas não é o suficiente, pois os ambientes organizacionais são complexos e quase todas as organizações passam por mudanças rápidas e significativas, impulsionadas por pressões como expectativas dos clientes, novas tecnologias e crescente concorrência global. Como resultado, muitos processos de serviços dentro das organizações são dinâmicos e vivem em constante mudança. Por isso, há a necessidade de se rever continuamente os processos das organizações para responder rapidamente a essas mudanças (ADESOLA; BAINES, 2005).

A gestão da qualidade e a gestão de processos podem ser destacadas como ferramentas gerenciais, utilizadas para se buscar essa melhoria da qualidade dos serviços, pois contribuem para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos (GARVIN, 1988; HAMMER; STANTON, 1999; MENDES DOS REIS; DE OLIVEIRA COSTA NETO; ALVES FUSCO, 2012; DE ALENCAR; DA FONSECA, 2016).

Nesse sentido, a Fundação Oswaldo Cruz possui um consolidado processo de gestão da qualidade. Com atuação na área desde o início da década de noventa com a incorporação da Gestão da Qualidade no II Congresso Interno, concomitante ao primeiro programa de qualidade do governo federal o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP. A partir de 2008 com a criação do Comitê Gestor do Programa de Qualidade, a Fiocruz desenvolve e dissemina uma metodologia de modelagem dos seus processos internos, visando atuar sobre o enfoque da gestão de processos, que é um dos pilares do Modelo de Excelência de Gestão Pública - MEGP do Conselho Nacional para a Desburocratização.

Recentemente, a presidência da FIOCRUZ atualizou a composição e atribuições do Comitê Gestor do Programa de Gestão da Qualidade - PGQ / Fiocruz e a Política da Qualidade da Fiocruz, com o objetivo de coordenar o processo de implementação do Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) e de formulação das diretrizes da qualidade na Fiocruz, fortalecendo e acompanhando a implantação e a implementação dos Sistemas Locais

de Gestão da Qualidade (SLGQ) em suas diversas Unidades. Esse processo deve estar em conformidade com a Política da Qualidade da Fiocruz, que consiste em promover a saúde e a qualidade de vida da população brasileira, atendendo aos requisitos de regulamentos e das normas nacionais e internacionais da qualidade adequadas ao escopo de atuação de cada uma de suas unidades, assegurando a Saúde do Trabalhador e o Desenvolvimento dos colaboradores, com vistas à melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade (FIOCRUZ, 2016).

Da mesma forma, a Gerência Regional de Brasília – GEREB contribui para a implantação, o desenvolvimento e o fortalecimento da Política da Qualidade da Fiocruz por meio do responsável pela Qualidade na unidade, vinculado ao Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF onde atua seu membro representante do Comitê Gestor do Programa de Gestão da Qualidade para o desenvolvimento do Sistemas Locais de Gestão da Qualidade (SLGQ). O referido setor propõe, acompanha e avalia o desenvolvimento da política da qualidade em consonância com as diretrizes institucionais, nos limites de sua Unidade (FIOCRUZ, 2016).

No intuito de aplicar a política de gestão da qualidade, a Coordenação de Qualidade da Fiocruz – CQUALI - desenvolve desde 2008 diversas ferramentas que auxiliam a gestão de processos nas unidades da FIOCRUZ e a referência interna que orienta a implementação da gestão por processos atualmente é o Guia de Gestão por Processos elaborado em 2014.

Além disso, a Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional da Fiocruz, por meio de sua Diretoria de Administração, disponibiliza o Manual de Gestão de Contratos de Prestação de Serviços da Fiocruz, que determina normas específicas relativas à estruturação de contratação e gestão de contratos de prestação de serviços. O manual ressalta que por possuir uma estrutura própria, mais ou menos complexa, cada Unidade deve se adequar às exigências de ordenação dos fluxos de trabalho e da estrutura de responsabilização, geradas pela implantação das normas previstas no referido manual. Informa que cada Unidade deverá criar uma estrutura específica para gestão de contratos, garantindo as necessidades de integração das funções de fiscalização, orientação jurídico-administrativa e de gerenciamento de Recursos Humanos, conforme a complexidade e o volume dos contratos existentes na Unidade (FIOCRUZ, 2012a, 2012b). Em um estudo realizado na unidade da Fiocruz Brasília, Borba Filho relata o nível de satisfação dos usuários dos serviços administrativos da Fiocruz Brasília, a identificação dos processos das áreas que compõem o Serviço de Administração (SEAD), a proposição de melhorias para o gerenciamento e o redesenho dos processos críticos (BORBA FILHO, 2015).

Em sincronia com o referido projeto apresentado por Borba Filho, o presente projeto analisa o processo produtivo de dois setores específico da Gerência Regional de Brasília – GEREGB, também conhecida como Fiocruz Brasília: a Seção de Contratos e Convênios – SECCONV e o Núcleo de Fiscalização de Contratos – NUFIC, em que serão analisados os processos referentes à gestão e fiscalização de contratos de serviços de terceiros continuados.

Ademais, destaca-se que ocorre nessa unidade uma situação peculiar, pois está em curso em seus setores um processo de descentralização da unidade, que ainda não foi finalizado. Isso significa que tanto questões como o aumento e diversificação da demanda de serviços, o surgimento de novos instrumentos legais além do aumento dos níveis de exigências de órgãos fiscalizadores, quanto questões relativas ao quadro funcional, restrições orçamentárias e de sistemas vêm influenciando no desempenho dos setores em estudo. Por isso, além de realizar o mapeamento do processo interno e de identificar pontos passíveis de evoluções, este estudo visa propor ações de melhorias no intuito de contribuir com um aumento de produtividade nos processos analisados.

## 1.2 - Objetivos:

### 1.2.1. Objetivo final

Mapear os processos de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços na unidade Fiocruz Brasília adotado atualmente pela Seção de Contratos e Convênios - SECCONV e pelo Núcleo de Fiscalização - NUFIC/SEAD;

### 1.2.2. Objetivos intermediários

1. mapear os processos de renovação contratual;
2. mapear os processos de repactuação contratual;
3. mapear os processos de fiscalização contratual;
4. identificar pontos de possíveis melhoras;
5. identificar os responsáveis por cada etapa do processo;
6. sugerir melhorias no fluxo dos processos analisados.

## 1.3. Justificativa:

Como todo órgão público, a Fiocruz Brasília deve primar por uma gestão de processos organizada, eficiente e transparente. Deve adotar uma gestão focada em otimizar processos, pois isso traz como benefício uma administração mais célere e com resultados mais positivos para a sociedade. O Serviço de Administração – SEAD passou por um processo de identificação dos processos que compõem o setor e uma priorização dos processos críticos

(BORBA FILHO, 2015). Dessa forma, com o intuito de diagnosticar problemas e sugerir melhorias para o desempenho de alguns dos processos elencados no referido trabalho, o presente projeto objetiva diagnosticar as rotinas e sugerir melhorias aos procedimentos realizados relativos à gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados realizados na Seção de Contratos e Convênios – SECCONV e no Núcleo de Fiscalização – NUFIC. Uma vez que a ausência do devido gerenciamento dos processos e mapeamento das rotinas acarreta na falta de um fluxo de informações dentro de cada setor e conseqüentemente na diretoria e até mesmo na perda de informações importantes.

A relevância das atividades executadas pela Seção de Contratos e Convênios – SECCONV e pelo Núcleo de Fiscalização é relatada na Instrução Normativa 05/2017. Segundo essa instrução normativa, os serviços continuados, se interrompidos, podem comprometer a continuidade das atividades da Administração. Nesse sentido, por se tratar de proposta de melhoria de processo, o presente estudo traz um alinhamento à tendência atual para reforma da administração pública ao favorecer a inovação e modernização administrativa. Rever os processos possibilita racionalizar recursos e tempos produtivos, buscando uma melhor aplicação dos recursos existentes.

## 2 – MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

Para melhor compreensão dos assuntos abordados por este trabalho, realizou-se uma revisão de conceitos que pode ser dividida em três partes: Gestão de Excelência, Gestão por Processos e Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos.

### 2.1 – Modelos de Gestão de Excelência

A implantação de programas pela qualidade na administração pública possui origem na administração de empresas privadas.

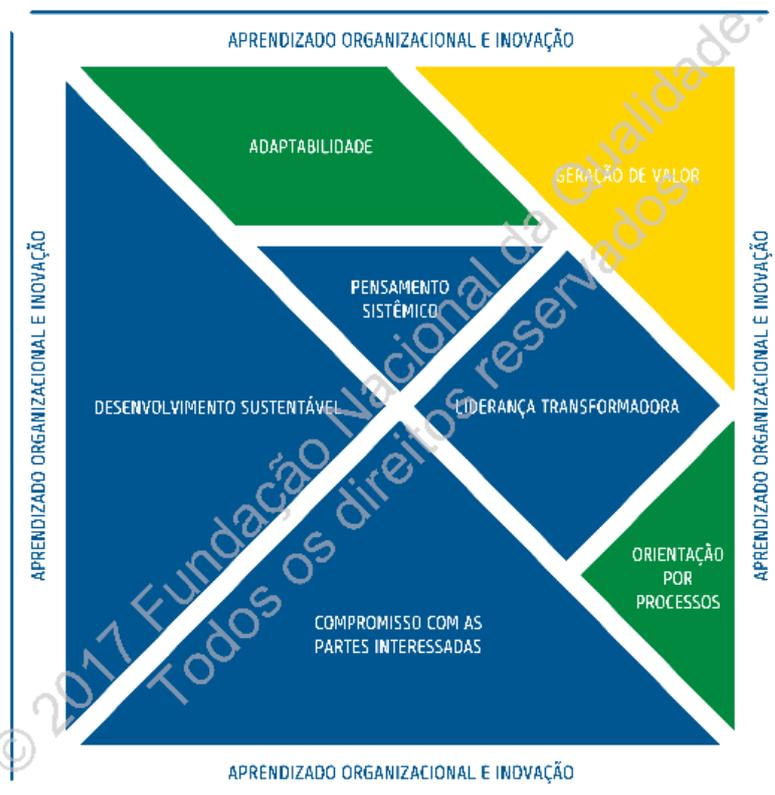
Nesse sentido, a Fundação Nacional da Qualidade ou FNQ é uma instituição brasileira sem fins lucrativos cuja finalidade é desenvolver os Fundamentos da Excelência da Gestão. Foi criada em 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Para cumprir sua finalidade, a FNQ, elabora e revisa seu Modelo de Excelência em Gestão (MEG), de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o estado da arte da gestão contemporânea e é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, estruturado em oito fundamentos, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão para levar as organizações brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (FNQ, 2011).

O Modelo de Excelência da Gestão atual (MEG21) foi lançado em outubro de 2016, em sua 21ª edição pela FNQ, para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.

Nesse novo modelo, a antiga mandala dá lugar ao Diagrama do MEG, com oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que substituem os antigos Critérios de Excelência. A figura 1 representa graficamente o novo MEG, baseado no Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), criada com inspiração nas cores da bandeira do Brasil e no Ciclo PDCL. O gráfico apresenta os oito Fundamentos da Excelência, na 21ª edição do MEG, que são: 1. Pensamento sistêmico; 2. Aprendizado organizacional e inovação; 3. Liderança transformadora; 4. Compromisso com as partes interessadas; 5. Adaptabilidade; 6. Desenvolvimento sustentável; 7. Orientação por processos; 8. Geração de valor.

Figura 1 – Representação gráfica do novo MEG, baseado no Tangram.



Fonte: FNQ.

O Fundamento Orientação por Processos compreende a Gestão por Processos que será abordada no próximo item. Para a Administração Pública, a compreensão de que um dos maiores desafios desse setor é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão para guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado, baseado no MEG, constituindo o Modelo de Gestão Pública – MEGP.

O MEGP era atualizado e disseminado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, um programa instituído pelo decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que foi revogado pela criação da Plataforma de Cidadania Digital com a publicação do Decreto nº 8.936/16.

O Decreto nº 8.936/16, em seu artigo 1º, institui a Plataforma de Cidadania Digital, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e

fundacional. A Plataforma de Cidadania Digital tem a finalidade de facultar aos cidadãos, às pessoas jurídicas e a outros entes públicos a solicitação e o acompanhamento dos serviços públicos sem a necessidade de atendimento presencial; implementar e difundir o uso dos serviços públicos digitais aos cidadãos, às pessoas jurídicas e a outros entes públicos, inclusive por meio de dispositivos móveis; disponibilizar, em plataforma única e centralizada, mediante o nível de autenticação requerido, o acesso às informações e a prestação direta dos serviços públicos; simplificar as solicitações, a prestação e o acompanhamento dos serviços públicos, com foco na experiência do usuário; dar transparência à execução e permitir o acompanhamento e o monitoramento dos serviços públicos; e promover a atuação integrada e sistêmica entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação dos serviços públicos. O referido decreto traz ainda outras disposições, como a obrigatoriedade de adoção da Plataforma, pois passa a ser obrigatória a adoção do mecanismo de acesso da Plataforma na totalidade dos serviços públicos digitais à medida que as soluções contemplem requisitos mínimos de segurança exigidos (BRASIL,2016 ).

Além disso, com o Decreto de 7 de março de 2017 em seu art. 1º, fica criado o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente, com as competências de assessorar o Presidente da República na formulação de políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável, para promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a melhoria da prestação de serviços públicos às empresas, aos cidadãos e à sociedade civil; sugerir ao Presidente da República o estabelecimento de prioridades e metas para a adoção de medidas de simplificação de procedimentos na administração pública federal, a modernização da gestão pública e a melhoria da prestação de serviços públicos, a partir das propostas de desburocratização elaboradas pelos Ministérios; e recomendar ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão a adoção de prioridades e metas na atualização e na elaboração de futuras versões da Estratégia de Governança Digital - EGD, no que se refere às políticas, às prioridades e às metas relativas à simplificação administrativa, à modernização da gestão pública e à melhoria da prestação de serviços públicos. § 1º Os Ministérios deverão elaborar e encaminhar anualmente, até o dia 31 de março, ao Conselho Nacional para a Desburocratização, em conjunto ou isoladamente, suas propostas de desburocratização com identificação das principais ações e projetos de simplificação administrativa, modernização da gestão pública e melhoria da prestação dos serviços públicos às empresas, aos cidadãos e à sociedade civil, no âmbito de suas respectivas competências. § 2º Cada Ministério deverá manter um comitê permanente para a desburocratização com o objetivo de identificar as ações

e os projetos de simplificação administrativa, modernização da gestão pública e melhoria da prestação dos serviços públicos às empresas, aos cidadãos e à sociedade civil (BRASIL,2017).

Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPOG, o governo estabeleceu que a prioridade máxima é a simplificação e transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas e este movimento incorpora o aprendizado do GESPÚBLICA e amplifica o potencial de ganhos para a sociedade, com a finalidade de ser um canal único e integrado para a disponibilização de informações, solicitação eletrônica e acompanhamento de serviços públicos digitais.

## 2.2 – Gestão por Processos ou *Business Process Management (BPM)*

O CBOK, principal livro de referências sobre a metodologia *BPM*, o define como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Pois o *BPM* não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas e sim uma capacidade básica interna. O *BPM* habilita a organização no sentido de alinhar seus processos com sua estratégia de negócio e ao foco do cliente conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias em uma área funcional, ao longo da organização ou entre organizações (BPM CBOK, 2013).

Segundo Sganderla (2012), a expressão *Business Process Management (BPM)*, pode ser traduzida literalmente de formas diferentes de acordo com o âmbito da sua aplicação. Ela pode ser interpretada como a “Gestão de Processos” ou como a “Gestão por Processos“. Gestão por Processos é uma evolução do conceito de Gestão de Processos, para garantir o entendimento de que a instituição é de fato gerenciada através de seus processos: ou seja, a Gestão de Processos é aplicada a todos os seus processos: administrativos e operacionais e tornou-se uma prática ou técnica aplicada para a melhoria contínua dos processos (SGANDERLA, 2012). Em outras palavras, a Gestão por Processos acumula o sentido sistêmico de uma organização e aborda os vários processos de maneira integrada considerando também a perspectiva das pessoas que participam dos processos (ANNIBAL, 2016).

Essa evolução conceitual é clara na Fiocruz em seu Guia de Gestão por Processos, em que a gestão por processos é abordada em consonância com o modelo de governança institucional, que impõe intenso processo de gestão democrático participativo, e alinhado ao Plano de Longo Prazo da Fiocruz -2023 (PLP). A gestão por processos possui articulação

horizontal em seus eixos estratégicos, com forte configuração no eixo de inovação na Gestão, especificamente no macroprojeto “Gestão da Excelência Operacional” (FIOCRUZ, 2012b).

O Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal considera Gestão por Processos e Business Process Management como sinônimos e os definem como uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações (PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA, 2013).

O *Business Process Management (BPM)* é um sistema abrangente para gerenciar e transformar as operações organizacionais, com base no que é indiscutivelmente o primeiro conjunto de novas ideias sobre o desempenho organizacional desde a Revolução Industrial. Hammer caracteriza o *BPM* como o primeiro conjunto fundamental de novas ideias sobre o desempenho organizacional desde a Revolução Industrial, discutindo as origens do *BPM*, o ciclo de gerenciamento do processo e seus benefícios, capacitadores e capacidades necessárias. Tudo isso leva a um conjunto alargado de princípios *BPM* e ao papel dos modelos de processos empresariais (HAMMER; STANTON, 1999).

O *BPM* pode ser definido como uma disciplina que combina as perspectivas de negócios com o objetivo final de melhorar as operações de uma organização. Ele aumenta a eficácia e a eficiência de uma organização e contribui significativamente para o desempenho organizacional geral e para a competitividade através da padronização dos processos das organizações (VOM BROCKE et al., 2014).

De acordo com Paim et al., qualquer organização, incluindo as públicas, tem que coordenar o trabalho, pois os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho. Portanto, melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que sempre ocorrem em seu ambiente de atuação (PAIM et al., 2009).

As organizações encontram barreiras e problemas, tais como: não utilização ou utilização de muitos métodos de maneira desordenada, falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança, falta de comprometimento, ferramentas inadequadas e baixa integração (ROSEMANN, 2006). A gestão pública atualmente enfrenta estes mesmos desafios e o *BPM* surge como alternativa para atender a complexidade organizacional, a crescente exigência quanto à transparência das atividades e para reavaliar, aprimorar e padronizar os processos de trabalho.

Na gestão por processos, um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos. Um processo organizacional se caracteriza por ter início, fim e objetivos definidos; clareza quanto ao que é transformado na sua execução; definir como ou quando uma atividade ocorre; ter resultado específico; listar os recursos utilizados para a execução da atividade; agregar valor para o destinatário do processo; ser devidamente documentado; ser mensurável; e permitir o acompanhamento ao longo da execução (PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA, 2013)

Dessa forma, a padronização de processos oferece muitos benefícios. Em primeiro lugar, reduz os custos indiretos, uma vez que o processo requer apenas um proprietário com uma equipe, apenas um conjunto de materiais de documentação e treinamento e apenas um sistema de informações. Em segundo lugar, uma empresa com processos padronizados apresenta uma face aos seus fornecedores e clientes, reduzindo os custos de transação tanto para eles como para si. Ao padronizar seu processo de suprimento em todas as suas unidades de negócios. Terceiro, e talvez contra intuitivo, a padronização de processos pode aumentar a flexibilidade organizacional. Quando todas as unidades de negócios estão executando um processo da mesma forma, uma empresa pode facilmente remanejar pessoas de uma unidade para outra para responder às mudanças na demanda. Sua estrutura organizacional se torna muito mais plástica (ROESER; KERN, 2015). Segundo Gullede e Sommer, no setor público, o principal benefício do gerenciamento de processos de negócios é a “maior eficácia e eficiência obtidas com a reestruturação da organização ao longo dos processos multifuncionais ” (GULLEDGE; SOMMER, 2002).

A simplificação dos procedimentos, rotinas ou atividades, gerando fluxos conexos na tramitação de documentos que agregam valor ao serviço prestado pelo Estado seria um dos passos para a otimização e simplificação dos processos (FONSECA et al., 2013; FREITAS;

DACORSO, 2014; BORBA FILHO, 2015). Dessa forma, a ferramenta de Business Process Management – *BPM* é um dos meios que a administração pública dispõe para assegurar essa melhoria contínua de seus processos e obter melhor desempenho da organização.

### 2.3 – Gestão e Fiscalização de Contratos

No Brasil, desde o Decreto lei nº 200/1967, a Administração Pública pode descentralizar a execução de suas atividades para empresas privadas, mediante contrato ou concessões (BRASIL, 1967). Os contratos celebrados são resultantes de procedimentos administrativos regidos pela Lei nº 8.666/1993 ou Lei de Licitações e Contratos, que afirma que sua execução deve ser acompanhada e fiscalizada por um representante da administração especialmente designado para isso. Esse representante ao qual se refere deve ser um servidor, que possui diversas atribuições e responsabilidades a depender da função e do tipo de contrato no qual é responsável.

A Lei de Licitações e Contratos é dividida em seções da seguinte forma: Seção I - Disposições Preliminares (Art.54 a 59); Seção II - da Formalização dos Contratos (Art.60 a 64); Seção III da Alteração dos Contratos (Art.65); Seção IV - da Execução dos Contratos (Art.66 a 76); Seção V - da Inexecução e da Rescisão dos Contratos (Art. 77 a 80). Segundo essa lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada. A referida lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993).

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.6º do Decreto nº 2.271/97.

Os contratos administrativos geralmente objetivam a realização de uma obra ou serviço público, mas pode ter qualquer outro objeto, constituindo-se de obrigação de dar ou fazer.

Segundo o Manual de Gestão de contratos de Prestação de Serviços da Fiocruz, cada Unidade possui sua própria estrutura, mais ou menos complexa, e deverá adequá-la às exigências de ordenação dos fluxos de trabalho e da estrutura de responsabilização, geradas pela implantação das normas previstas nesse manual. Conforme a complexidade e o volume

dos contratos existentes na Unidade, deverá ser criada uma estrutura específica para gestão de contratos, garantindo as necessidades de integração das funções de fiscalização, orientação jurídico-administrativa e de gerenciamento de Recursos Humanos sendo esse último para cadastro da força de trabalho no sistema, para os contratos com mão de obra residente (FIOCRUZ, 2012a). A Fiocruz Brasília, atualmente, em sua Seção de Contratos e Convênios - SECCONV realiza os seguintes tipos de contratos: fornecimento e serviços.

Para melhor compreensão dos termos utilizados durante o processo de contratação e fiscalização dos contratos administrativos, algumas definições dos mesmos são descritas no Quadro 1 (AGU, 2013).

Quadro 1 – Definições de termos utilizados no processo de Contratação e Fiscalização de Contratos Administrativos

Termo	Definição
APOSTILAMENTO:	formalização de alterações já previstas no contrato. A apostila pode ser utilizada nos casos de variação do valor decorrente de reajuste previsto no contrato; compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento; e empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido.
CONTRATANTE	unidade competente signatária do instrumento contratual.
CONTRATADO	pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a FIOCRUZ
FISCAL DE CONTRATO	servidor, que, preferencialmente, detenha conhecimento técnico do assunto, indicado e designado pela direção para ser encarregado do acompanhamento, fiscalização, ateste das faturas ou notas fiscais e pela conferência dos produtos ou serviços prestados pela contratada, desde o início até o término da vigência do contrato.
FISCAL SUBSTITUTO	servidor indicado para atuar como fiscal do contrato nos impedimentos eventuais e regulamentares do titular.
REAJUSTE	variação efetiva do custo de produção, conforme preceituado no inciso XI do art. 40 da Lei 8.666, de 1993, podendo ser registrado por simples apostila. Somente pode ocorrer mediante previsão no edital e contrato, decorridos, no mínimo, 12 (doze) meses da data da proposta ou assinatura contratual.
REPACTUAÇÃO	processo de negociação que visa garantir a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato em face da variação dos custos dos serviços continuados, devendo estar previsto no instrumento convocatório com data vinculada à apresentação das propostas ou do acordo ou à convenção coletiva que vincula o orçamento, no caso da primeira repactuação ou da última repactuação, no caso de repactuação

	sucessiva.
SERVIÇOS CONTINUADOS	serviços necessários à Administração da FIOCRUZ para o desempenho de suas atividades, cuja interrupção pode comprometer a continuidade de seu funcionamento, e que tenham contratação por mais de um exercício financeiro
TERMO ADITIVO	instrumento de alteração que ocorre em função de acréscimos ou supressões de prazo de execução ou quantidades do objeto contratual.
VIGÊNCIA	período de execução do contrato.

Fonte: adaptado do Manual de Fiscalização de Contratos AGU

### 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 – Tipo de pesquisa

O presente projeto de intervenção realizou pesquisa bibliográfica e exploratória para realizar a busca pelas diferentes contribuições científicas sobre o tema e analisar o caso da Fiocruz Brasília. Os dados foram obtidos junto à Seção de Contratos e Convênios – SECCONV, do Núcleo de Fiscalização – NUFIC e do Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF do órgão. Os dados foram analisados para um diagnóstico de pontos passíveis de melhorias e para sugestões de novos processos para os setores avaliados. O objetivo final do presente estudo é apresentar uma proposta de intervenção para a realização dos processos de prorrogação, repactuação, reequilíbrio e fiscalização contratual, visando incrementar a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

A pesquisa objetivou o aprofundamento teórico de situações que emergem na prática profissional e não revela dados que identificam os sujeitos, conforme disposto na Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016)

#### 3.2 Metodologia Utilizada

##### 3.2.1. Mapeamento da situação atual (As Is)

O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual ("As Is") do processo e como ele cumpre seus objetivos (BPM CBOK, 2013). “As is” ou modelos de estado atual ou linha de base são expressões utilizadas e que correspondem aos elementos que formam o processo no momento presente. Trata-se de levantamento de informações que subsidiarão a análise e diagnóstico do processo. Os processos foram mapeados a partir das atas de reuniões realizadas com alguns dos colaboradores envolvidos nos processos para discussão e exposição de como os três processos são realizados atualmente na instituição. As reuniões envolveram colaboradores do SECCONV, NUFIC e SEPOF. O mapeamento dos processos foi feito em colaboração com o setor responsável pela Qualidade da unidade e utilizou-se a ferramenta computacional BizAgi Process Modeler, versão 2.7.0.2, que adota a Técnica *BPMN (Business Process Modeling Notation)* de mapeamento de processo, cujo Software por se tratar de um freeware, pode ser facilmente baixado do site do fornecedor pela Internet e usado sem maiores problemas.

##### 3.2.2. Análise do fluxo dos processos As Is.

A análise do processo foi realizada pela pesquisadora e os pontos de possível melhoria relatados como sugestões para discussões futuras. As melhorias possíveis consideradas foram: possibilidades de se eliminar ou combinar etapas em um mesmo setor, a fim de se eliminar o trânsito do processo, para que haja uma economia de tempo e recursos tanto humano quanto de expediente. Os critérios utilizados foram baseados na descrição da tarefa do processo para detectar etapas que poderiam ser eliminadas ou unidas a outras. Tarefas descritas com expressões de “*Recebe e Envia*” foram eliminadas pelo fato de não agregarem informações ou procedimentos adicionais ao processo. Os modelos com as possíveis mudanças nos três processos analisados foram elaborados e desenhado na ferramenta computacional BizAgi Process Modeler, versão 2.7.0.2.

### 3.3 Caracterização da Área de Trabalho

A Gerência Regional de Brasília, ou simplesmente Fiocruz Brasília, como também é conhecida, é um órgão de assistência direta da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz, estrategicamente localizada na capital. Atua como representante da instituição junto aos órgãos do poder Executivo, Legislativo e Judiciário. Exerce também, atividade estratégica para o fortalecimento, consolidação e proteção ao SUS, por conferir aporte consultivo e instrutivo às entidades nacionais e internacionais adjuntas à saúde, além de atuar no eixo de formação e educação contributivo para a qualificação em gestão e educação do trabalho em saúde. (BRASIL, 2016a). Ao longo das últimas décadas, em especial a partir dos anos 2000, obteve uma expansão de suas atribuições, abarcando atividades de ensino – por meio da formatação da Escola de Governo em Saúde – EGS – e de pesquisa – com a criação de diversos programas de pesquisa em saúde pública, juntamente com o fortalecimento de sua função precípua de representação institucional (FIOCRUZ, 2013).

Nesse contexto, a Fiocruz Brasília, principalmente após a inauguração de sua nova sede no campus da Universidade de Brasília, com uma estrutura composta de quatro blocos independentes de aproximadamente 20 mil m<sup>2</sup> de área para ser administrada, inclui manutenção dos ambientes internos e externos das edificações, jardins internos e externos, segurança e monitoramento. Além disso, há a necessidade de recursos humanos para movimentar todo esse aparato. Como toda instituição pública, além de contar com seu quadro permanente de servidores, a Fiocruz Brasília necessita realizar a terceirização de algumas de suas atribuições para fornecedores especializados para otimizar tempo, recursos pessoais e financeiros. Para isso, serviços continuados, que apoiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional da Fiocruz Brasília, conforme dispõe o art.6º do

Decreto nº 2.271/97, são contratados, gerenciados e fiscalizados por meio da Coordenação de Gestão e Integração Estratégica – CGIE, pela Seção de Contratos e Convênios – SECCONV, Núcleo de Fiscalização – NUFIC e Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF. Através desses seus diversos setores, a CGIE coordena inúmeros processos de sustentação para que a Fiocruz Brasília desempenhe sua missão de produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.

### 3.3.1 - A Seção de Contratos e Convênios – SECCONV

A Seção de Contratos e Convênios – SECCONV é o setor responsável por coordenar a execução das atividades relacionadas aos contratos e instrumentos de cooperação de responsabilidade da unidade; acompanhar a unidade na articulação com agentes financeiros externos, organismos internacionais e órgãos da administração pública, quanto aos instrumentos de cooperação a serem realizados pela unidade; analisar e coordenar a elaboração de contratos, termos aditivos, distratos e instrumentos congêneres; acompanhar os prazos de vigência dos instrumentos de cooperação e demais contratos e a instauração de novo procedimento, elaborar contratos, termos aditivos, distratos e instrumentos congêneres, mantendo os seus registros; entre outras funções.

Atualmente, gere 13 contratos de serviços continuados de terceirização de atividades pelo órgão público, o que contabiliza um valor estimativo anual total de R\$ 13.140.852,91, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Quantitativo dos contratos geridos em 2017 na Seção de Contratos e Convênios da Fiocruz Brasília

<b>Objeto</b>	<b>Valor anual do contrato (R\$)</b>
Apoio Administrativo	7.114.122,42
Vigilância armada e desarmada	1.444.427,64
Serviços de limpeza e conservação	1.097.213,40
Recepcionista e Telefonista	164.100,00
Sistema de Ar Condicionado	333.737,00
Manutenção predial	1.688.874,32
Jardinagem e Manutenção de Paisagismo	111.950,00
Transporte de passageiros e cargas leves	376.999,99
Manutenção de elevador	8.825,00

Serviço Telefônico Fixo Comutado	177.173,68
Serviço de impressão (outsourcing)	70.796,00
Fornecimento de água e tratamento de esgoto	124.493,96
Fornecimento de energia elétrica	428.139,50
<b>Total:</b>	<b>13.140.852,91</b>

Fonte: Portal da Transparência do Governo Federal.

### 3.3.2 - Núcleo de Fiscalização de Contratos - NUFIC

O Núcleo de Fiscalização de Contratos – NUFIC foi criado em 03 de junho de 2013, por meio da Portaria 002/2013/GAB/DIREB, para concentrar as atividades de fiscalização dos referidos contratos administrativos de serviços continuados celebrados entre a Fiocruz Brasília e as empresas que lhes prestam serviços, nos termos da Lei 8.666/93, Decreto 2.271/97 e IN MPOG 05/2017.

### 3.3.3 - Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF.

O Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF é o setor responsável pela programação orçamentária anual, pelo planejamento estratégico e gestão financeira da Fiocruz Brasília. Além disso, o referido setor propõe, acompanha e avalia o desenvolvimento da política da qualidade em consonância com as diretrizes institucionais, nos limites de sua Unidade.

## 4. Resultados

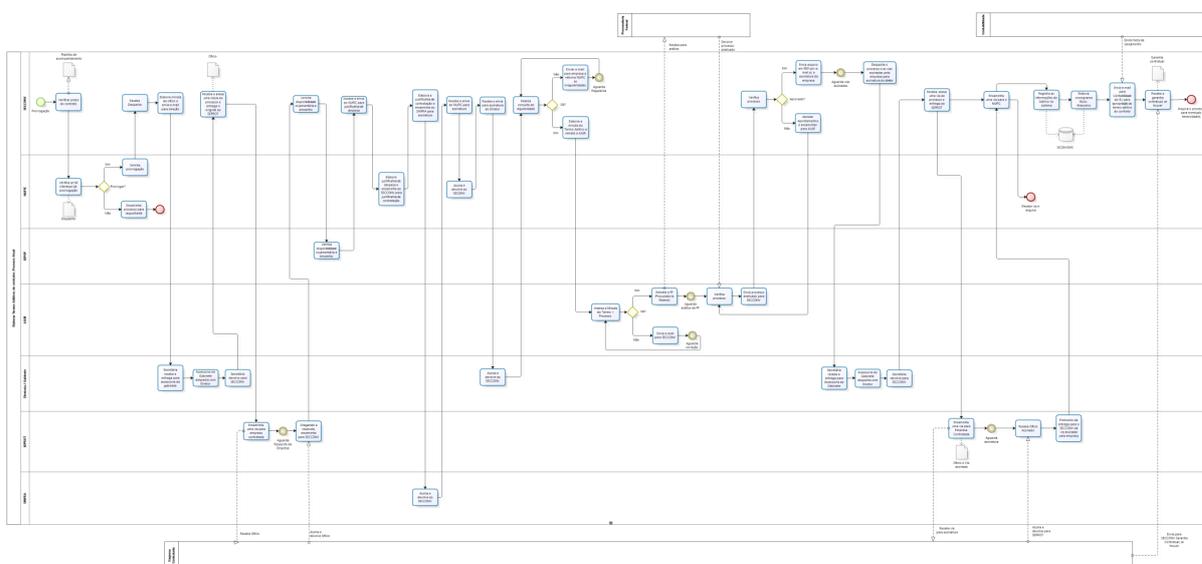
### 4.1 - Mapeamento do Processo Atual (As Is)

O total de três processos foram mapeados:

#### 4.1.1 - Elaboração de Termo Aditivo

O processo sobre a renovação de prazo contratual, que trata das etapas necessárias para prorrogação do prazo de vigência de contratos administrativos se serviços de natureza contínua são firmados por Termos Aditivos. O processo *As Is* necessita de 43 passos para ser concluído sendo 21 deles na Seção de Contratos e Convênios – SECCONV. Além da SECCONV, são seis os setores que fazem interfaces durante o processo de elaboração de Termos Aditivos: o Núcleo de Fiscalização - NUFIC, responsável por quatro etapas; o Serviço de de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF, responsável por uma etapa; a Assessoria Jurídica – AJUR, responsável por quatro etapas; a Direção, com sete etapas; Seção de Protocolo – SEPROT, responsável por cinco etapas; e o Serviço de Infraestrutura – SINFRA, responsável por uma etapa. As etapas realizadas pelas entidades fora da Fiocruz Brasília, como a Procuradoria Federal, as empresas contratadas e o serviço de Contabilidade da Fiocruz Rio, não foram contabilizadas no presente processo (Figura 2).

Figura 2 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo Aditivo (*As Is*)

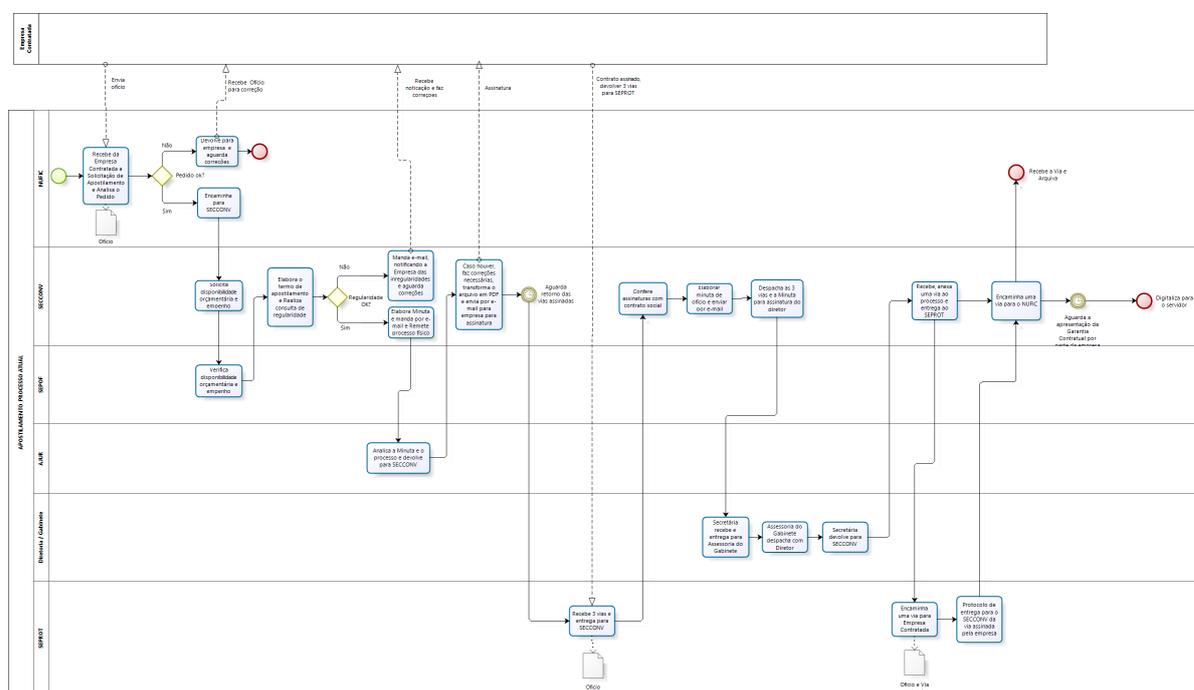


Fonte: elaborado em colaboração com o responsável pela Qualidade da GEREB.

#### 4.1.2 – Elaboração do Termo de Apostilamento

O processo de repactuação, que trata das etapas necessárias para repactuar e reajustar os valores dos contratos administrativos previamente acordados no termo de contrato são celebrados por meio de Termos de Apostilamentos. O processo *As Is* necessita de 20 passos, sendo 10 deles realizados pela SECCONV. Além da SECCONV, são cinco os setores que fazem interfaces durante a elaboração do Termo de Apostilamento: o Núcleo de Fiscalização - NUFIC, responsável por duas etapas; o Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF, responsável por uma etapa; a Assessoria Jurídica – AJUR, responsável por uma etapa; a Direção, responsável por três etapas; e a Seção de Protocolo – SEPROT, responsável por três etapas. As etapas realizadas pelas empresas contratadas não foram contabilizadas no presente processo (Figura 3).

Figura 3 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento (*As Is*)



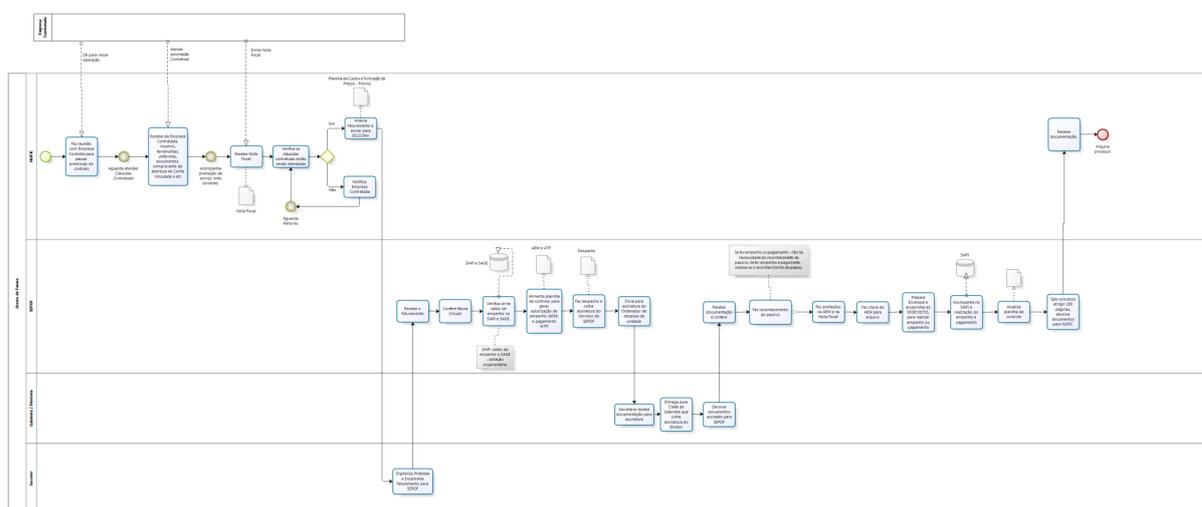
Fonte: elaborado em colaboração com o responsável pela Qualidade da GEREB.

#### 4.1.3 – Atesto e Pagamento de Faturas

O processo de fiscalização contratual, que analisa as etapas necessárias para a fiscalização da execução dos serviços prestados a partir de um contrato administrativo para que este seja devidamente pago conforme acordado no Termo de Contrato culmina no pagamento das faturas emitidas pelas empresas contratadas. O processo *As Is* necessita de 24 passos, sendo um deles realizados pela SECCONV. Além da SECCONV, são três, os setores que fazem

interfaces durante o processo de pagamento de faturas emitidas pelas empresas contratadas: o Núcleo de Fiscalização - NUFIC, responsável por sete etapas; o Serviço de Planejamento, Orçamento e Finanças – SEPOF, responsável por 14 etapas; e a Direção, responsável por três etapas. As etapas realizadas pelas empresas contratadas não foram contabilizadas no presente processo (Figura 4).

Figura 4 – Mapeamento do Processo de Atesto e Pagamento de Faturas (As Is)



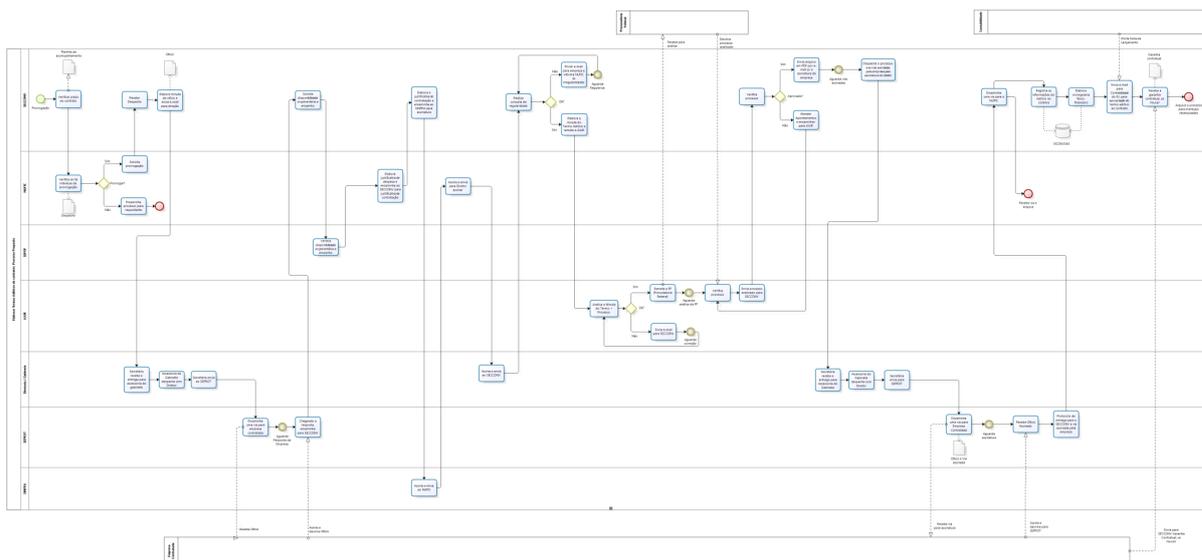
Fonte: elaborado em colaboração com o responsável pela Qualidade da GEREB.

## 4.2 - Sugestão de novo fluxo (To Be) e Resultados Esperados

### 4.2.1 – Processo de renovação de prazo contratual (elaboração de Termo Aditivo)

No processo de elaboração de Termo Aditivo, quatro etapas realizadas pelo SECONV que consistiam apenas em receber e encaminhar o processo foram eliminadas. No fluxo proposto, na 13ª etapa, após a verificação da disponibilidade orçamentária, o SEPOF encaminharia diretamente ao NUFIC para a elaboração da Justificativa de Despesa; na 17ª etapa, após a assinatura do SINFRA, o processo seria encaminhado diretamente ao NUFIC para assinatura que por sua vez encaminharia diretamente à Direção para assinatura para depois ser encaminhado ao SECONV. Da mesma maneira, na 33ª etapa, a Direção encaminharia diretamente ao SEPROT para encaminhamento das vias. Nesse processo proposto, haveria redução de quatro etapas com movimentação processual. O novo fluxo proposto encontra-se na figura 5.

Figura 5 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo Aditivo (To Be)



Fonte: elaborado em colaboração com o responsável pela Qualidade da GEREB.

#### 4.2.2 – Processo de repactuação (elaboração de Termo de Apostilamento)

No processo de elaboração de Termo de Apostilamento, indentificou-se duas etapas que poderiam ser suprimidas do processo “As Is”. Uma seria a terceira etapa “solicitação de disponibilidade orçamentária e empenho”, atualmente sendo realizada pelo SECONV, que poderia ser feita pelo NUFIC diretamente ao SEPOF. Outra seria a 15ª etapa, em que atualmente a secretária envia as vias assinadas para serem anexadas ao processo pelo SECONV, para então ser enviado ao SEPROT. No fluxo proposto, a secretária já anexaria uma via ao processo, outra via encaminharia para o NUFIC e a terceira via para o SEPROT. Com esse novo fluxo proposto, as etapas para a elaboração do Termo de Apostilamento reduziria para 15 (Figura 6).

Figura 6 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento (*To Be*)





## 5. Discussão

O presente projeto apresenta os fluxos atualmente desenvolvidos na Seção de Contratos e Convênios – SECCONV e no Núcleo de Fiscalização – NUFIC da Fiocruz Brasília, além de sugerir novos modelos de fluxos. Os novos fluxos sugeridos estão alinhados às estratégias da instituição com relação aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP e foram propostos de forma a sugerir melhorias para sanar ineficiências existentes, de acordo com o proposto no Manual de Gestão de Contratos de Prestação de Serviços da Fiocruz e no Manual de Guia de Gestão por Processos (FIOCRUZ, 2012a, 2012b). O novo processo propõe a revisão do número de etapas visando uma economia de tempo, de recursos materiais e humanos para buscar a agilidade e eficiência dos processos analisados, por serem as principais causas relatadas de prejuízos à organização com relação à imagem, satisfação e também financeiros (MARIANO, 2006).

Com o gerenciamento dos processos foi possível mapear e descrever de maneira direta cada etapa, tarefa e setor envolvidos no processo. A realização desta etapa tem sua relevância pois auxilia no diagnóstico de falhas, uma vez que a partir do desenho gráfico do sequenciamento das tarefas de trabalho, fica mais claro para o observador entender como funciona o processo (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008; PAIM et al., 2009).

Algumas etapas que poderiam ser excluídas são resquícios de fluxos anteriores à criação de novos setores e novas competências, devido à, por exemplo, descentralização da unidade e da criação do Núcleo de Fiscalização – NUFIC. É importante ressaltar que após essas mudanças o fluxo de trabalho não foi revisto. Esse fato reforça a necessidade de monitoramento e melhorias contínuas nas rotinas de trabalho. O presente projeto colabora nesse sentido, pois esse monitoramento constante e contínuo se torna muito mais rápido e simples após o mapeamento realizado e registrado (WESTPHALEN et al., 2014). Soma-se a isso a vantagem da gestão de processos de estimular otimização e melhoria contínua e sua extensa aplicabilidade como base de técnicas gerenciais atuais que fazem com que essa abordagem se torne rotineira para muitas organizações. Dessa forma, o *BPM* surge como uma ferramenta de gestão motivada pelas regras de foco no cliente, eficiência e eficácia, visando à obtenção de um desempenho consistente (MARIANO, 2006).

Segundo Larson e Gray, o custo total de cada duração do processo é a soma dos custos indiretos e diretos, sendo que os custos indiretos incidem durante toda a vida do processo. Portanto, toda redução da duração do processo acarreta na redução dos custos indiretos. Os custos indiretos representam custos acessórios, como supervisão, administração, consultoria e

juros e não podem ser associados a um pacote de trabalho ou atividade particular. Os custos diretos normalmente representam mão de obra, materiais e equipamentos (LARSON; GRAY, 2006). Com relação à redução dos custos, o presente estudo não aborda análises quantitativas, no entanto, é possível identificar melhorias no custo operacional, como redução de consumo de papel e toner, além da agilidade, pela redução do número de etapas, reduzindo o tempo e a burocracia associada ao processo. Dessa forma, as melhorias sugeridas como resultado do presente projeto podem acarretar tanto em reduções nos custos diretos quanto indiretos dos processos.

Como exposto, a redução de etapas no fluxo dos processos representa uma grande redução nos custos operacionais, tanto diretos como indiretos. No entanto, essa redução poderia ser ainda maior com a adoção de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos. Essa necessidade é abordada pelo Decreto nº 8539/2015 que dispõe sobre o uso de meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL,2015).

Deve-se ressaltar que as sugestões do presente projeto são referentes às etapas realizadas principalmente pelo SECCONV e NUFIC, e não representa uma formulação final de todo o fluxograma. Dessa forma, para o levantamento dos requisitos e necessidades de cada etapa e inerentes a cada setor, são necessárias reuniões com membros dos diversos setores envolvidos nos processos analisados para o redesenho do processo abordando todas as sugestões de melhorias.

## **6. Considerações Finais**

Considerando-se que o objetivo principal do trabalho foi analisar os processos de gestão e fiscalização de contratos administrativos realizados na SECCONV e NUFIC da Fiocruz Brasília e diagnosticar pontos de possíveis melhorias para a formulação de um novo fluxo com a utilização de técnicas gerencias, podemos concluir que de maneira geral, o mesmo foi alcançado. O SECCONV dispõe dos processos mapeados e sugestões de melhorias em alguns pontos considerados falhos. Pelo fato do presente projeto apenas analisar as etapas que poderiam ser suprimidas e/ou agregadas a um mesmo setor, outras análises devem ser aplicadas aos resultados a fim de se atingir maiores mudanças no fluxo. Como trabalhos futuros, sugere-se que essas análises envolvam todos os participantes do processo e as possíveis mudanças sejam abordadas e discutidas com uma visão integrada para garantir uma análise crítica e efetiva dos pontos a serem melhorados.

## 7 – REFERÊNCIAS

ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 37–46, 2005.

Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-18844409985&partnerID=40&md5=251a12396a0b6e3bac5168d7c7f3fbd5>>. Acesso em 2/10/2017.

AGU. **Manual de Fiscalização de Contratos**. Brasília, 2013.

ANNIBAL, A. **Afinal, gestão de processos ou gestão por processos**. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2016/07/11/afinal-gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 8/10/2017.

BORBA FILHO, M. F. **Gestão da qualidade no Serviço de Administração : uma proposta para a Fiocruz Brasília**. 2015. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP, 2015.

BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP BPM CBOOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. DECRETO Nº 8.936, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2016. **Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2016

BRASIL. DECRETO DE 7 DE MARÇO DE 2017. **Cria o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2017

BRASIL. Decreto-Lei Nº 200, De 25 De Fevereiro De 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1967.

BRASIL. 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.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1993.

BRASIL. Decreto nº 8539 de 8 de outubro de 2015. **Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, 2015

BRASIL. Resolução Nº 510, de 07 de Abril de 2016. **Normas para pesquisas científicas humanas e sociais.**, v. 58, n. 12, p. 44–46, 2016. Disponível em:  
<<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em 01/10/2017.

DE ALENCAR, C. O.; DA FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 172–184, 2016.

FIOCRUZ. **Gestão de contratos de Prestação de Serviços da Fiocruz.** Rio de Janeiro, 2012.

FIOCRUZ. **Guia de gestão por processos.** Rio de Janeiro, 2012.

FIOCRUZ. Portaria 1104/2016-PR, de 4 de novembro de 2016, **Atualizar a composição e atribuições do Comitê Gestor do Programa de Gestão da Qualidade - PGQ / Fiocruz e a Política da Qualidade da Fiocruz,** Rio de Janeiro, 2016. .

FNQ. Critérios de excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. p. 104, 2011.

FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I. da; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal : perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451–475, 2013.

FREITAS, R. K. V. de; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 869–888, 2014.

GARVIN, D. A. **Managing Quality: the strategic and competitive edge.** New York: The Free Press, 1988.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364–376, 2002.

Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14637150210435017>>. Acesso em 05/10/2017.

HAMMER, M.; STANTON, S. How Process Enterprise Really Work. **Harvard Business Review**, vol. 77, no. 6, 1999, p. 108.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos - O processo gerencial**. 6<sup>a</sup> ed. Nova York: Mc Graw Hill Education, Bookman, 2006.

MARIANO, I. C. Melhoria de Processos pelo BPM: Aplicação no Setor Público. **Gestão e Produção**, v. 35, n. 9, 2006. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/k.2006.06735iae.009>>. Acesso em 5/10/2017

MENDES DOS REIS, J. G.; DE OLIVEIRA COSTA NETO, P. L.; ALVES FUSCO, J. P. Dimensões da qualidade em serviços: um estudo no setor de B2C brasileiro. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas.**, v. 7, n. 4, p. 85–102, 2012.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. M.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos : Pensar , Agir e Aprender**. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. **Process management tasks: a conceptual and practical view**. v. 14, 2008

PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. **Manual de Gestão por Processos**, 2013

ROESER, T.; KERN, E.-M. Surveys in business process management – a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 672–718, 2015.

SGANDERLA, K. **Gestão DE Processos ou Gestão POR Processos**. Disponível em:

<<http://blog.iprocess.com.br/2012/08/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 5/10/2017.

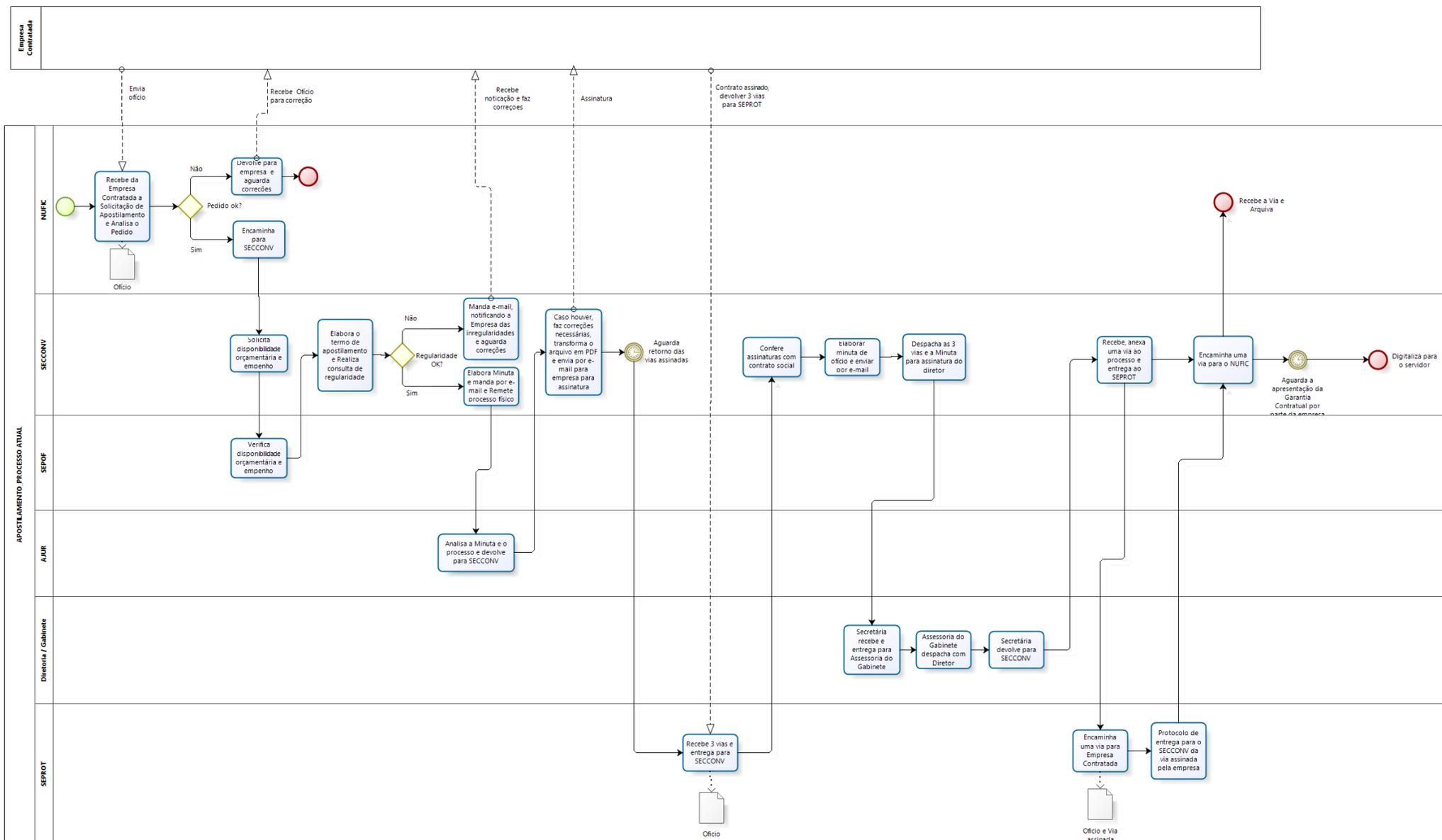
VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530–548, 2014. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-04-2013-0050%5Cnhttp://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>> Acesso em: 16/10/2017.

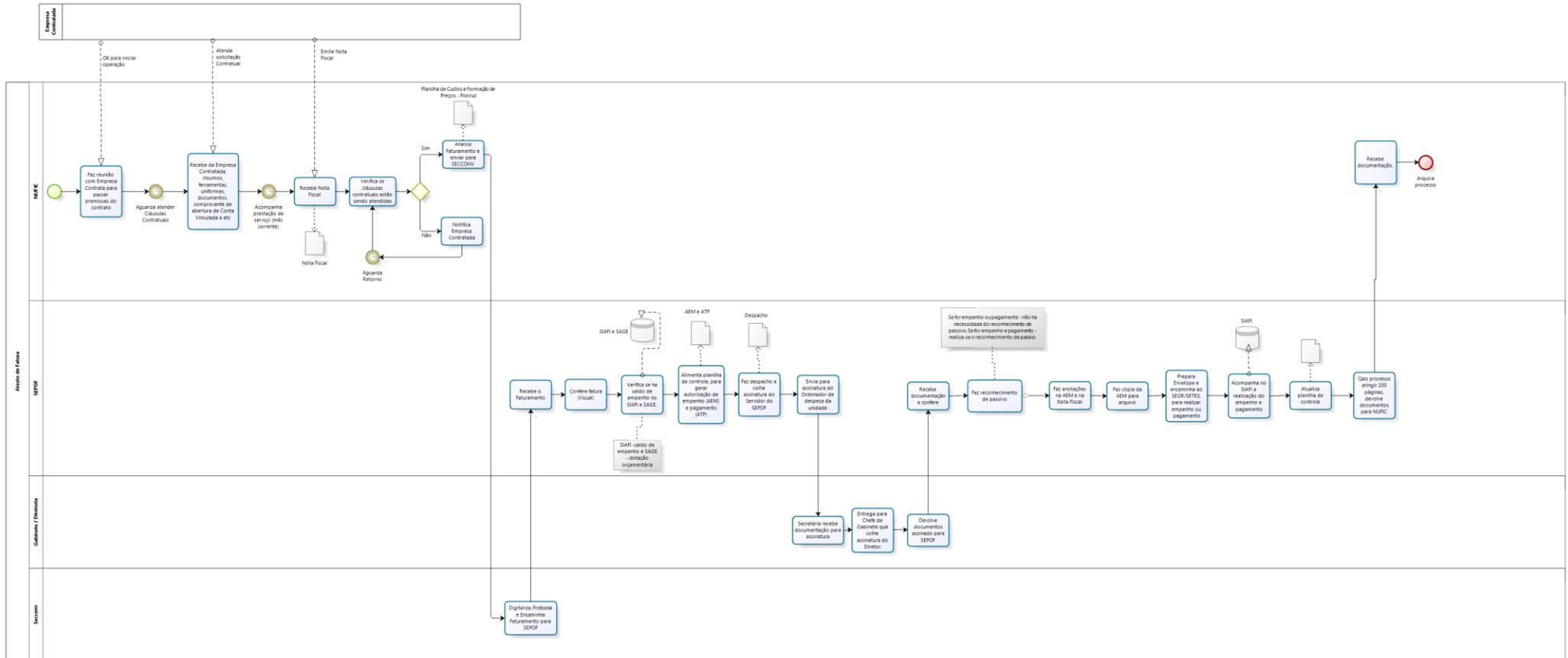
WESTPHALEN, F.; ANO, -Rs; FLORES, E. G.; AMARAL, M. M.; ESTE ARTIGO TEM, R. Mapeamento de Processos Utilizando a Metodologia BPM Uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior. p. 325–328, 2014.



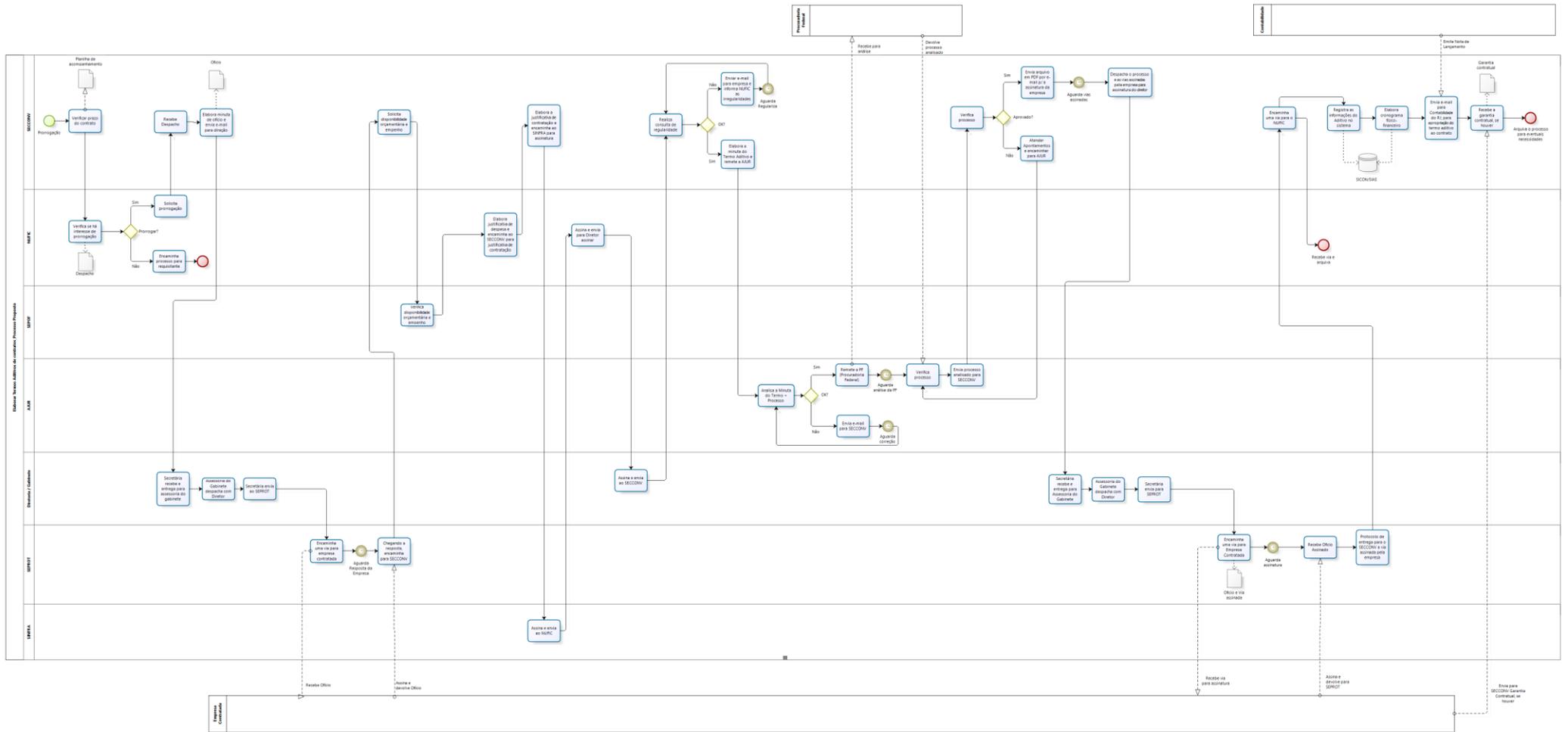
## APÊNDICE II – Figura 3 – Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento (As Is)



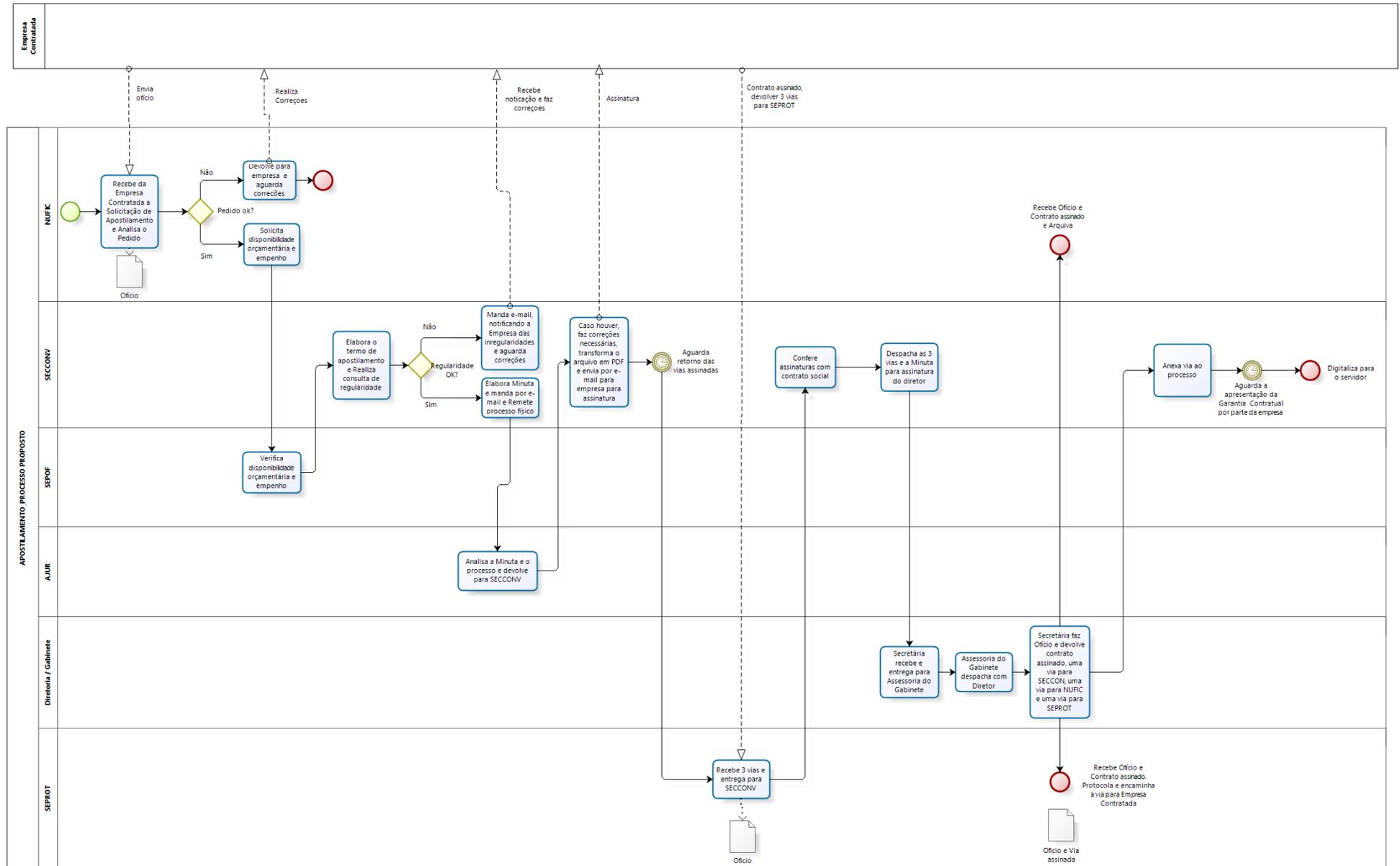
# APÊNDICE III – Figura 4 – Mapeamento do Processo de Atesto e Pagamento de Faturas (As Is)



# APÊNDICE IV – Figura 5 - Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo Aditivo (To Be)



## APÊNDICE V – Figura 6 - Mapeamento do Processo de Elaboração de Termo de Apostilamento (To Be)



# APÊNDICE VI – Figura 7 - Mapeamento do Processo de Atesto e Pagamento de Faturas (To Be)

