



ESTADO DE GOIÁS

MELHORIA DE PROCESSOS CORPORATIVOS

PROCESSO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Goiânia – 2012



ESTADO DE GOIÁS

Marconi Ferreira Perillo Júnior
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

José Eliton de Figueredo Júnior
VICE-GOVERNADOR

SEGPLAN

Giuseppe Vecchi
SECRETÁRIO DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Otávio Alexandre da Silva
SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

Maria Christina de Azeredo Costa Reis
SUPERINTENDENTE DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Janine Almeida Silva Zaiden
GERENTE DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

EQUIPE TÉCNICA

Declieux Crispim Baiocchi
Fernando Carlos Pereira
Guilherme Guimarães Corrêa
Keity Bonatti dos Santos
Rafael Chedid Cardoso
Sílvia de Brito Teles
Veramar Oliveira Rassi

ÍNDICE

1. PLANO ESTRATÉGICO	4
2. GESTÃO POR PROCESSOS	6
3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	7
4. METODOLOGIA	8
4.1. Planejamento da Melhoria	10
4.1.1 Mobilização	10
4.2 Modelagem	15
4.2.1 Modelagem AS-IS	15
4.3 - Análise e Melhoria	22
4.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE	22
4.3.2 - Sistema De Medição De Desempenho	26
4.4 – Implementação das Melhorias	28
4.4.1 – Proposta de Melhoria	28
4.4.2 – Implementação do Novo Processo	35

1. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico 2011-2014 propõe em seu terceiro eixo estratégico a “Estruturação de uma nova administração pública”.

Neste contexto o Projeto Estruturante “Otimização de Processos”, se encontra vinculado ao Macro Objetivo “Governo dinâmico e transparente com um Estado a Serviço da Sociedade”.



Referido projeto encontra-se em implementação pela Secretaria de Gestão e Planejamento através da Superintendência de Modernização Institucional, por meio da Gerência de Escritório de Processos.

Pretende-se, com essa iniciativa, dar continuidade na modernização da gestão pública de Goiás, vislumbrando a excelência na prestação de serviços, pois se trata de um projeto que permitirá a reestruturação e melhoria dos processos corporativos, que estão diretamente relacionados à gestão dos recursos que são necessários ao desenvolvimento dos processos finalísticos e cuja transversalidade atinge cada um dos órgãos e entidades do Governo.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos visa mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos pressupõe criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir idéias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Podemos elencar os seguintes benefícios da gestão por processos:

- remover retrabalhos e atrasos;
- otimizar recursos;
- assegurar conformidade com normativos;
- aumentar a eficiência e eficácia operacional;
- uniformizar ferramentas e técnicas utilizadas;
- proporcionar clareza de responsabilidades;
- substituir o conhecimento tácito e pessoal pelo conhecimento expresso e institucional.

A criação de Escritório de Processos é um mecanismo vital para promover a implantação bem sucedida da gestão baseada em processos. Consolida o interesse e a ação em fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio de muitas iniciativas de processos em andamento.

3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A Gerência de Escritório de Processos – GEPROC - tem o objetivo de promover a otimização de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais finalísticos e corporativos, vislumbrando a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Esta gerência, vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, conforme Decreto 7.321, de 03 de maio de 2011, que institui a estrutura organizacional complementar da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, está alinhada ao eixo estratégico de governo, “**Estado a serviço da sociedade: Otimização de Processos**”.

A equipe da **Gerência de Escritório de Processos** é formada pelos colaboradores:

- **Maria Christina de Azeredo Costa Reis** (Superintendente de Modernização Institucional)
- **Janine Almeida Silva Zaiden** (Gerente de Escritório de Processos)
- Declieux Crispim Baiocchi de Paula
- Fernando Carlos Pereira
- Guilherme Guimarães Corrêa
- Keity Bonatti dos Santos
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles
- Veramar Oliveira Rassi

Contatos:

Fone: (62) 3201-5720

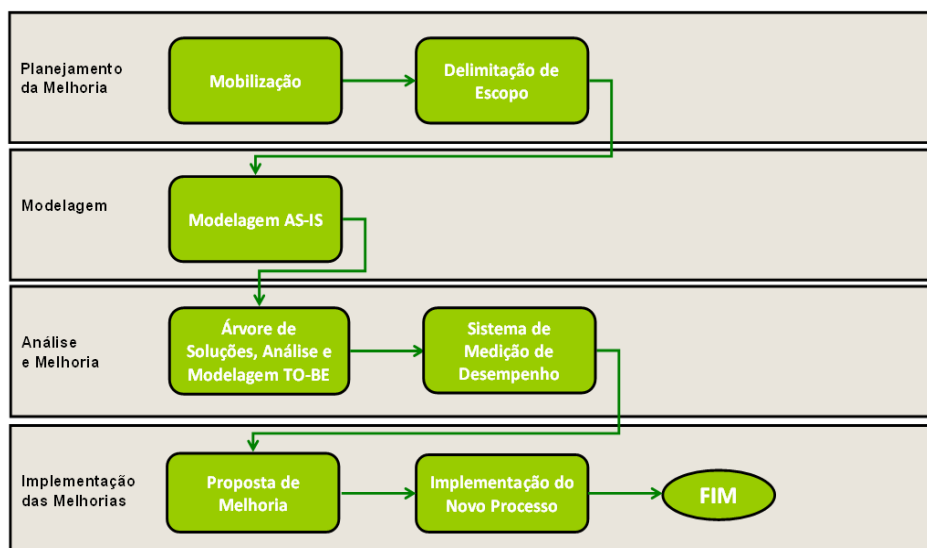
E-mail: escprocessos@segplan.go.gov.br e escprocessos@gmail.com

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é uma adaptação do Guia “D” Simplificação do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal juntamente com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Deve ser entendida como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, capaz de auxiliar qualquer organização a realizar a análise e melhoria de seus processos organizacionais.

Para tanto, procuramos condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho e está organizado em uma seqüência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:



I - Planejamento da Melhoria: consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, como a formação e capacitação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE), mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos Grupos de Trabalho (GT's), e ainda, elaboração do Plano de Trabalho.

II - Modelagem do Processo: consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS),

levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

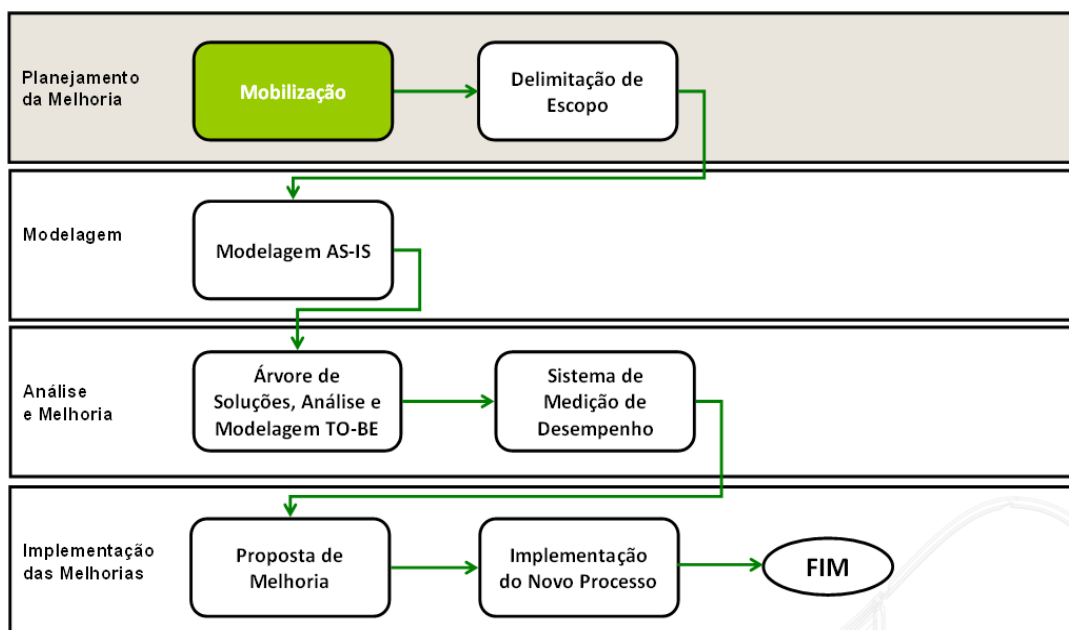
III - Análise e Melhoria: consiste na análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções.

Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.

IV - Implementação das Melhorias: consiste na etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização dos procedimentos e demais documentos necessários e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.

4.1. Planejamento da Melhoria

4.1.1 Mobilização



Nesta primeira Etapa, que é a do **Planejamento da Melhoria**, foi realizada a **mobilização da equipe** na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Manual de Gestão por Processos e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na execução das etapas da metodologia de trabalho a ser aplicada.

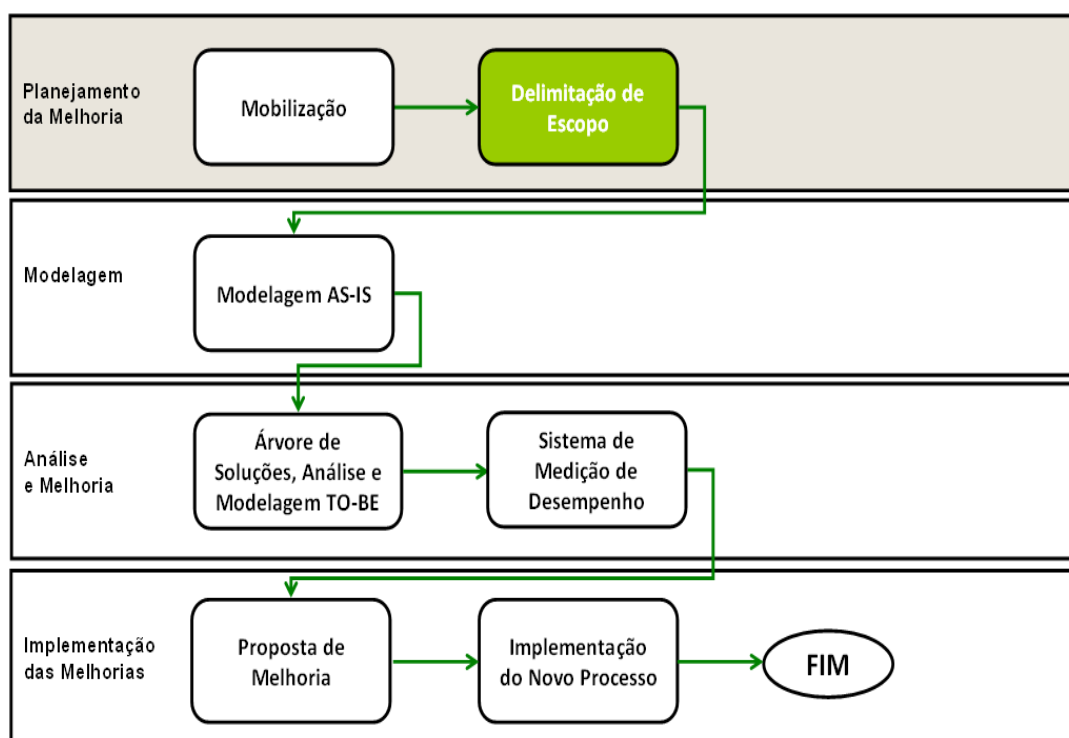
Para promover a mobilização da Superintendência de Suprimentos e Logística – SSL - quanto ao Mapeamento e Redesenho do Processo Corporativo de Aquisições foi realizada, dia 10 de agosto de 2011, uma reunião coordenada pela equipe da Gerência de Escritório de Processos - GEPROC. Nesta reunião representaram a SSL: Sandra Nishi - Gerente de Aquisições e Contratos, José Augusto Carneiro e Paulo César dos Santos.

Nesta reunião foi instituído o Grupo de Trabalho – GT deste processo, sendo composto por colaboradores da Superintendência de Suprimentos e Logística (Gerência de Aquisições e Contratos e Gerência de Logística) e da Superintendência de Modernização Institucional (Gerência de Escritório de Processos). Foi envolvida também a Assessoria Jurídica da Superintendência de Suprimentos e Logística.

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Organização mobilizada (Ata de Reunião – 20110810);

4.1.2 - Delimitação de Escopo do Processo



É neste passo que se define a abrangência da ação de melhoria que se pretende executar.

Portanto, para promover a **Delimitação do Escopo**, foi agendada a reunião no dia 16 de agosto de 2011. Inicialmente, o escopo do Processo de Aquisições se restringiria à etapa licitatória, contudo o GT decidiu por ampliar o escopo para que, além da etapa licitatória, ele abrangesse também as etapas pré e pós-licitatória. Desta forma, o escopo passou a contemplar desde o planejamento da aquisição até a gestão do contrato e o processo passou a ser chamado de Processo Corporativo de Aquisições e Contratações.

Neste ponto foi identificada a necessidade de envolver todas as superintendências da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento – SEGPLAN e que seus colaboradores seriam convidados a participarem dos trabalhos sempre que o Grupo de Trabalho julgar necessário.

Por outro lado, devido à complexidade do trabalho de mapeamento, foi definido que alguns órgãos seriam envolvidos na melhoria de Processo Corporativo de Aquisições e Contratações, a saber:

- Órgãos: Secretaria de Estado de Segurança Pública e Justiça – SSPJ; Instituto de Assistência dos Servidores Públicos do Estado de Goiás – IPASGO; Secretaria de Estado da Educação – SEDUC; Secretaria de Estado da Saúde – SES; Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento – SEGPLAN.

Decidiu-se também pelo envolvimento dos seguintes órgãos de controle:

- Procuradoria Geral Do Estado - PGE / Advocacias Setoriais;
- Controladoria Geral do Estado de Goiás – CGE

Esta reunião contou com a presença da Gerente do Escritório de Processos, e integrantes de sua equipe: Keity Bonatti dos Santos e Veramar Rassi; a Gerente de Aquisições e Contratos, Sandra Nishi, e sua equipe composta por: Adriane Carvalho de Souza, Isabel Cristina de Moraes Pedroso Vitória, Jairo Fernando Taufick Franca, Paulo César dos Santos, Sérgio Fernandes Pereira.




À frente: Adriane, Veramar, Sandra, Janine, Keity, ao fundo: Sérgio, Jairo Fernando Taufick, José Augusto.

Nesta etapa foi elaborado o cronograma para a realização da análise e melhoria do processo e este foi submetido à apreciação do Superintendente de Suprimentos e Logística e da Superintendente de Modernização Institucional, sendo corroborado por ambos.

	Resp.	Horas	out/11	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12
Melhoria de processos corporativo de Aquisições e Contratações - PILOTO 01			83	83	82	82	
Elaboração do Plano de Trabalho	Sérgio		■				
Modelagem AS-IS	Sérgio			■			
Análise e proposição de melhorias	Sérgio				■		
Modelagem TO-BE	Sérgio					■	
Definição dos indicadores de processo	Sérgio						■
Proposta de implementação das melhorias	Sérgio						■
Treinamento Manualização	Sérgio						■

Visando à ampliação do diagnóstico da situação do das aquisições em todos os órgãos, uma vez que fora decido que somente cinco órgãos seriam envolvidos diretamente no mapeamento do processo, foi elaborado um questionário contendo 148 questões envolvendo todas as etapas do processo. Contudo, a Superintendência de Suprimentos e Logística, através da Gerência de Aquisições e Contratos, decidiu por aplicar o questionário posteriormente.

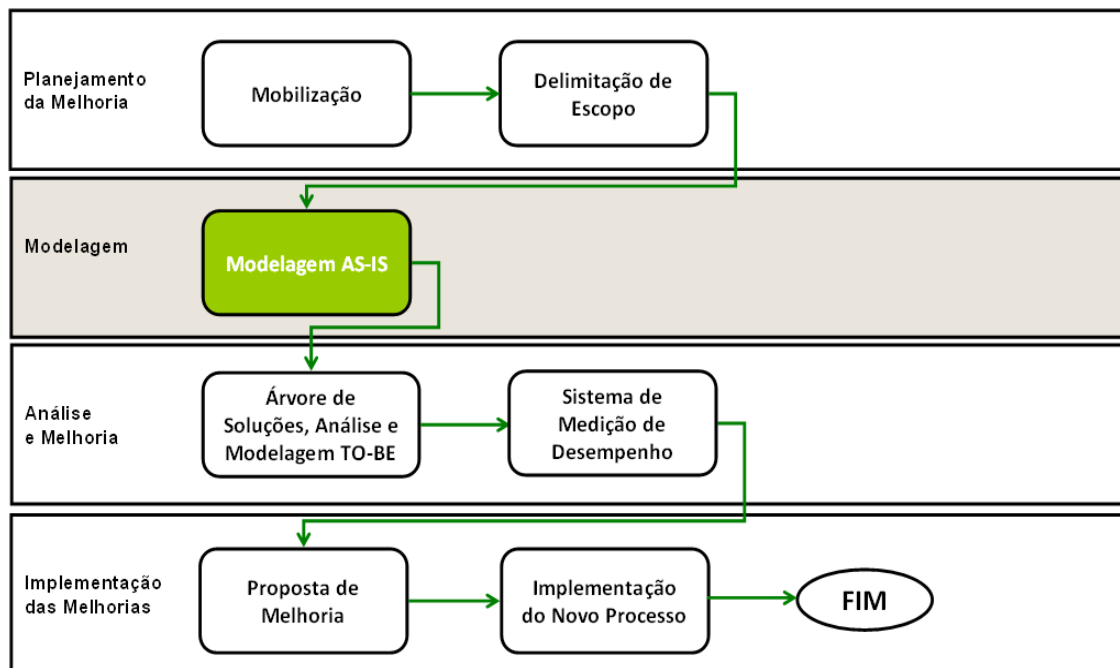
		PROCESSO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS - Questionário para entrevista -
Nº da revisão do formulário: 02	Data de criação: 13/08/2011	Data da revisão: 26/08/2011
Unidade responsável pelo formulário: Gerência de Aquisições e Contratos / Setor de Registro de Preços		
FASE DA LICITAÇÃO: INTERNA		
FASE PRÉ-LICITATÓRIA SUBPROCESSO REQUISIÇÃO 1ª ETAPA: IDENTIFICAR A NECESSIDADE/OPORTUNIDADE MATERIAIS E SERVIÇOS.		
1. Como o órgão detecta e/ou identifica suas necessidades ou oportunidades para requerer a aquisição de bens e/ou serviços?		
1.1. Relação de bens e/ou serviços identificados pela área de suprimentos e logística. 1.2. Provação de melhorias de processos. 1.3. Confecção de relatório dos possíveis problemas detectados - Preenchimento de formulário padrão para descrever possíveis falhas (sistemas, materiais, bem ou serviço de uso comum). 1.4. Cronograma de utilização dos últimos 6 meses de materiais de consumo. 1.5. Outros: _____ _____ _____		
2. Qual é o procedimento formal utilizado para solicitar a aquisição e/ou contratação de bem ou serviço? (Anexar modelo.)		
2.1. Preenchimento de Formulário de "Solicitação de Bens e Serviços". 2.2. Memorando 2.3. Ofício 2.4. Requisição 2.5. Outros: _____ _____ _____		
3. Existe um setor que centralize e gerencie as solicitações evitando processos com o mesmo objeto?		
3.1. Não 3.2. Sim. Qual? _____ _____		

Neste passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Grupo de Trabalho definido;
- ✓ Escopo do Processo;
- ✓ Plano de Trabalho;
- ✓ Cronograma;
- ✓ Questionário para Diagnóstico

4.2 Modelagem

4.2.1 Modelagem AS-IS



Com o escopo delimitado, foi iniciada a etapa de **Modelagem**. Esta etapa compreende o desenho do fluxograma AS-IS, bem como a identificação das Normas que regulamentam o processo e o registro dos problemas nele identificados.

O AS-IS é como uma fotografia do processo atual e é representado através de um fluxograma, que é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados. As etapas de realização de um processo de trabalho são apresentadas no AS-IS numa sequência lógica, permitindo assim, a interpretação conjunta do processo.

Seguindo a metodologia, em novembro foram iniciadas as entrevistas. Desta forma, a GEPROC e a Gauss iniciaram o desenho dos processos atuais (AS-IS) realizando entrevista com os colaboradores das áreas responsáveis pelas aquisições e contratações dos órgãos envolvidos. Estas entrevistas contaram com a participação da Sr^a Paula Cristina Silva Pires Lante como representante da Superintendência de Suprimentos e Logística.

Entrevista com colaboradores da SEGPLAN - Keilismar M. Fagundes Gerente de licitação e Contratos; Núbia de Freitas da Advocacia Setorial; Antônio Fabio CGE;



Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto o processo era desenhado, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

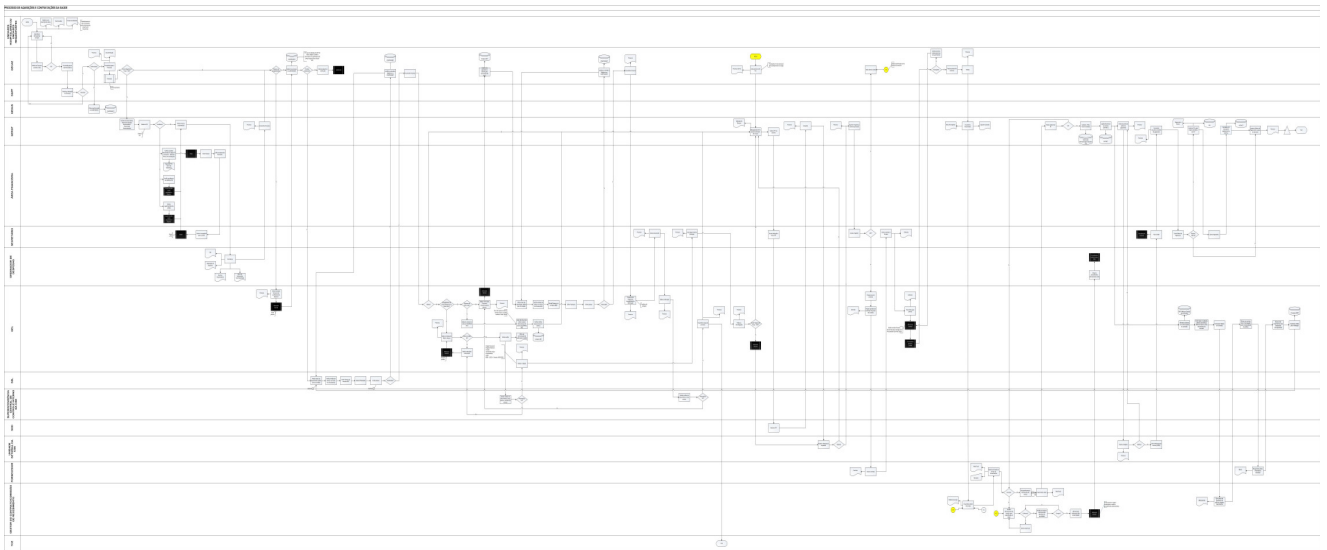


Entrevista com colaboradores da SES

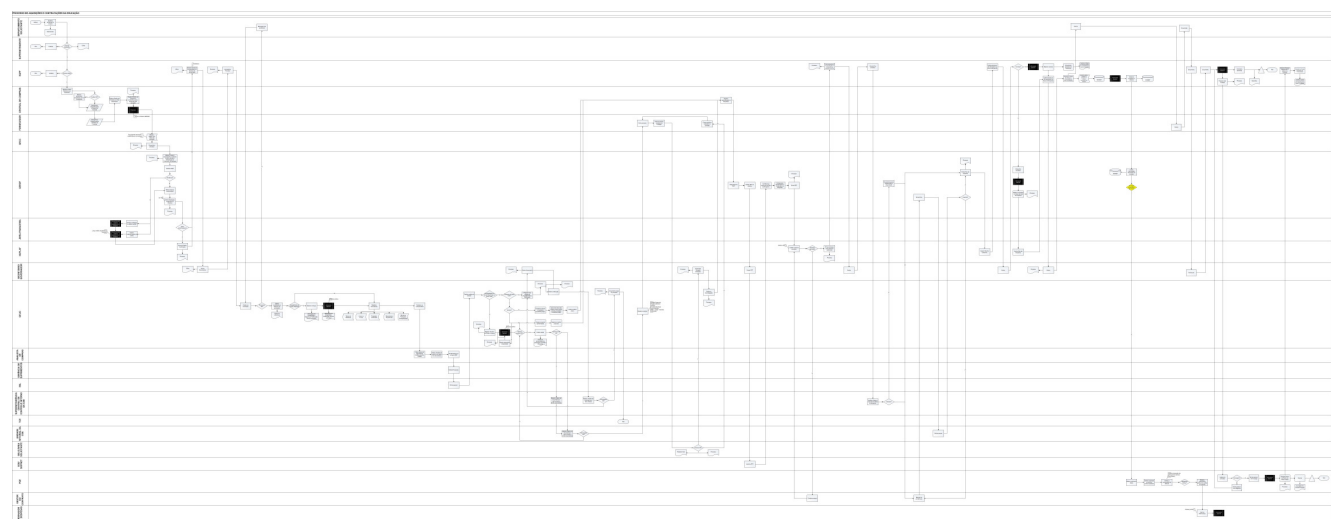
Na entrevista com os colaboradores da Secretaria de Saúde, o Sr. Lucas Paula informou que este órgão já havia realizado um trabalho de mapeamento deste processo. Neste trabalho, além do mapeamento, eles tinham levantado o tempo gasto para realizar cada atividade e, à época, o tempo gasto, da autuação do processo até sua outorga, era de 397 dias. Os colaboradores informaram que, atualmente, a média para efetuar uma compra é de 541 dias.

Cabe ressaltar aqui a sistemática de elaboração dos fluxogramas AS-IS adotada pela GEPROC. Durante as entrevistas, é desenhado um esboço do que seria o fluxograma AS-IS, pois ele reflete um seqüenciamento das tarefas necessárias para execução do processo. Ao término das entrevistas e de posse desse esboço, a GEPROC faz um novo desenho, adequando os dados do esboço ao BPMN, que é a notação por ela adotada para representar os processos desenhados. Esse trabalho demanda esforço por parte da GEPROC, mas seguir esta notação resulta num fluxograma que explicita os gargalos do processo.

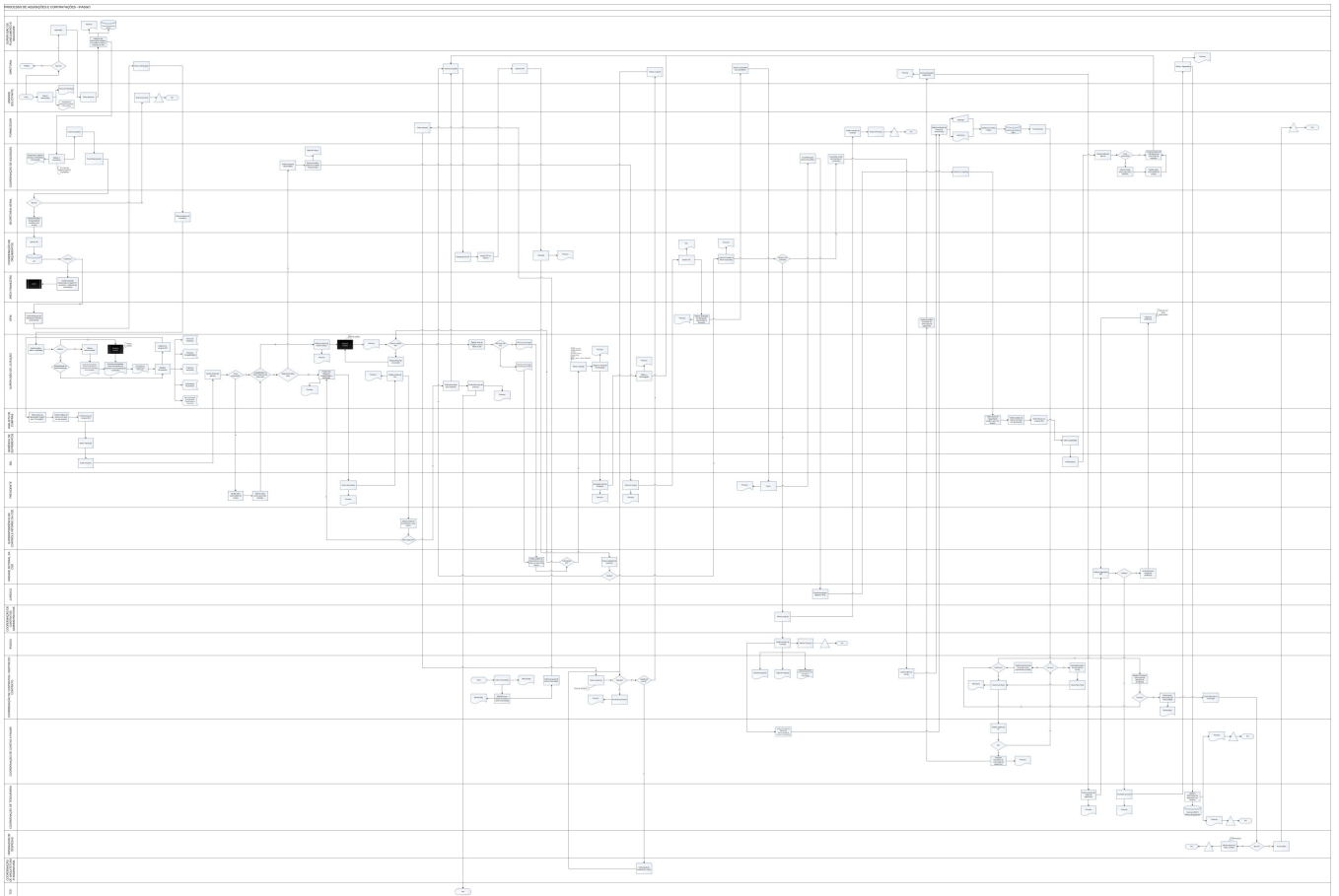
Ao final das entrevistas foram elaborados cinco fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como cada um dos órgãos trabalhavam seus Processos de Aquisições e Contratações.



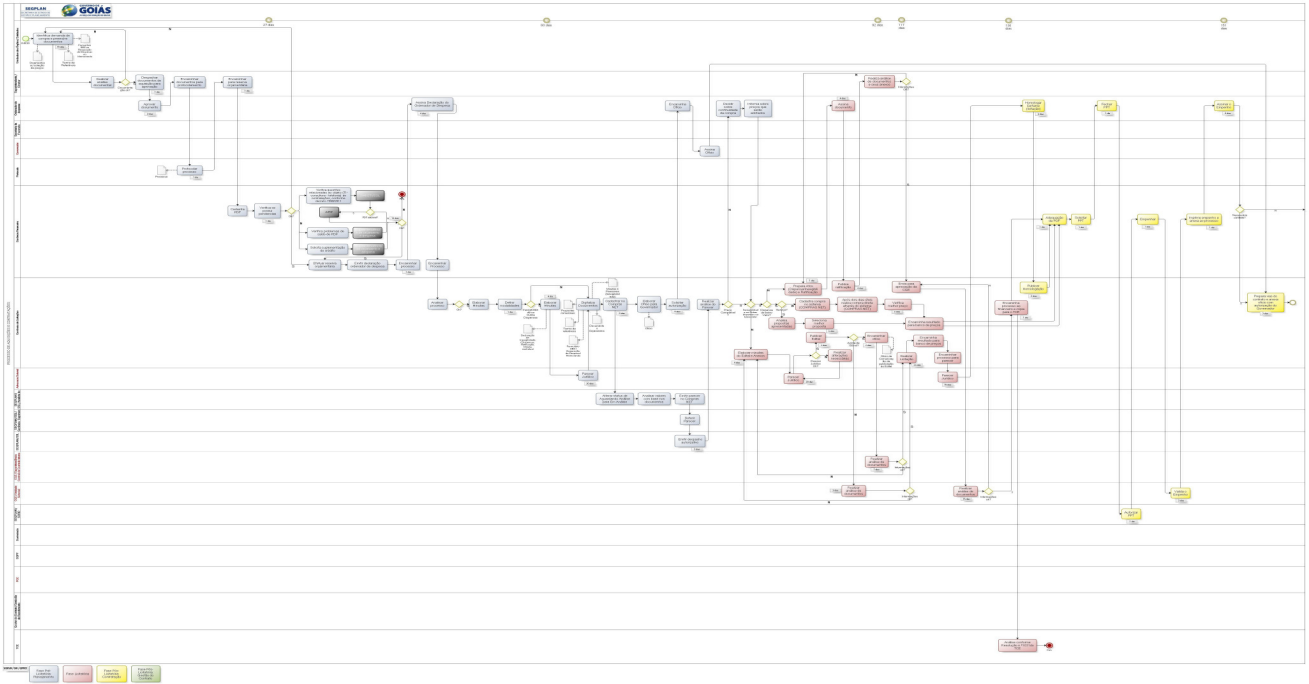
AS-IS da SES



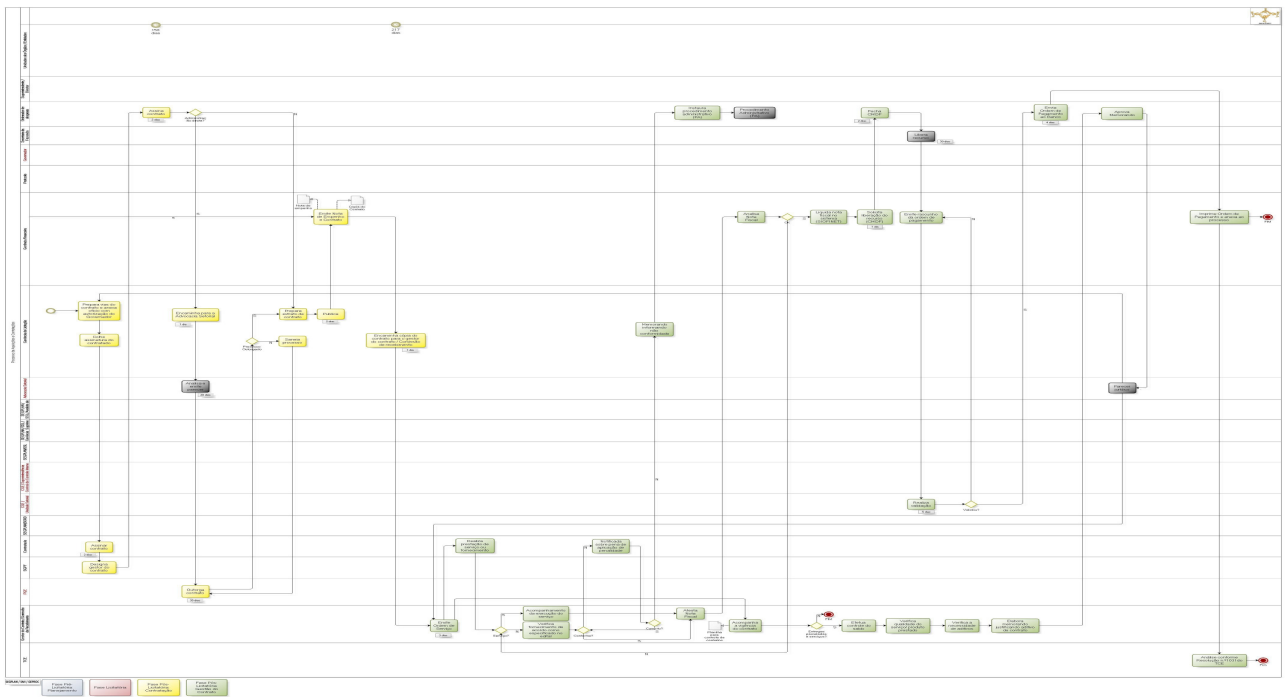
AS-IS da SEDUC



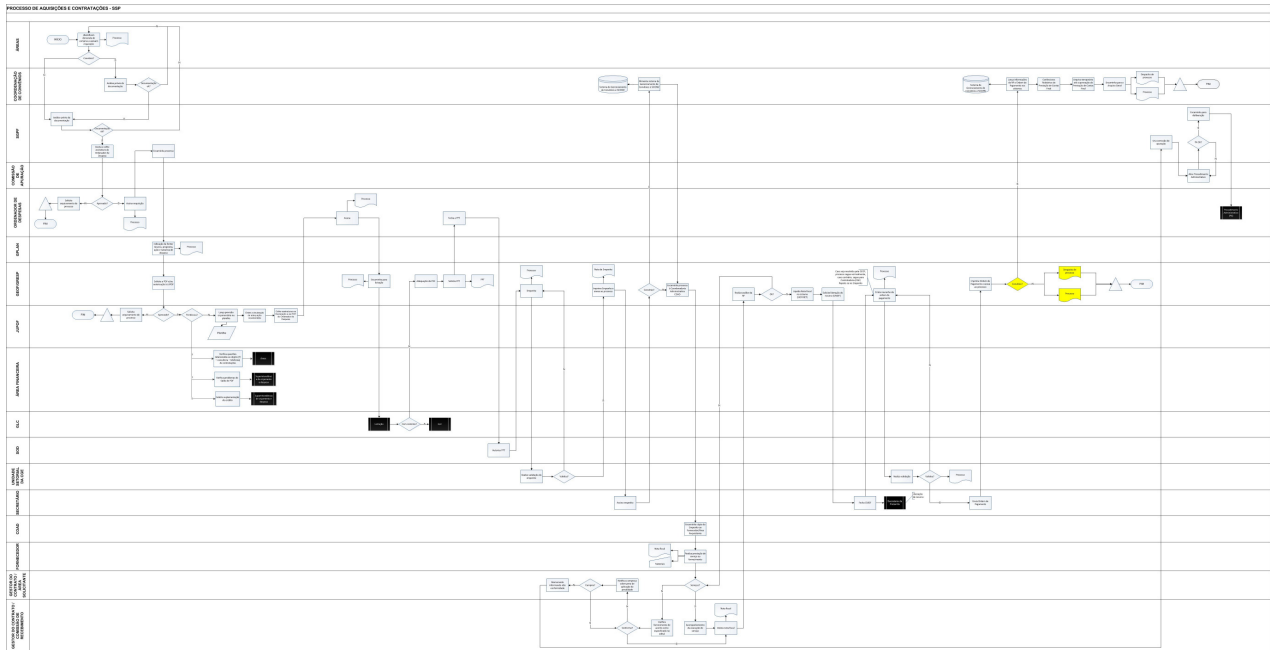
AS-IS do Ipasgo



AS-IS Segplan – Da etapa pré-licitatória até a Contratação



AS-IS Segplan – Da Contratação até a Gestão do Contrato



AS-IS SSPJ

Enquanto parte da equipe da GEPROC se dedicava a elaborar os fluxogramas AS-IS, outra parte da equipe pesquisava as leis e normas que regulamentavam as etapas identificadas, trabalho este que foi enriquecido pela colaboração da Sr^a Paula Cristina Lante.

FASE/ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
-Licitação		Constituição Federal	Constituição – Art. 22, XXVII Art. 22 - Compete privativamente à União legislar sobre: ... XXVIII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;	ALTO
- Execução Orçamentária e Financeira - Gestão de Contratos		Lei Complementar Federal Nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	ALTO
- Execução Orçamentária e Financeira		Lei Federal Nº 4.320/1964	Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.	ALTO
- Licitação		Lei Federal Nº 10.520/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	ALTO
- Execução Orçamentária e Financeira		Lei Estadual Nº 17.393/2011 (LDO – Lei de Diretrizes	Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício de 2012 e dá outras providências.	ALTO

Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção da Árvore de Soluções, artefato em que são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. A Árvore de Soluções serve como uma ferramenta para que os analistas do processo identifiquem, na Etapa de Análise e Melhoria, os pontos que impedem o bom andamento do trabalho.

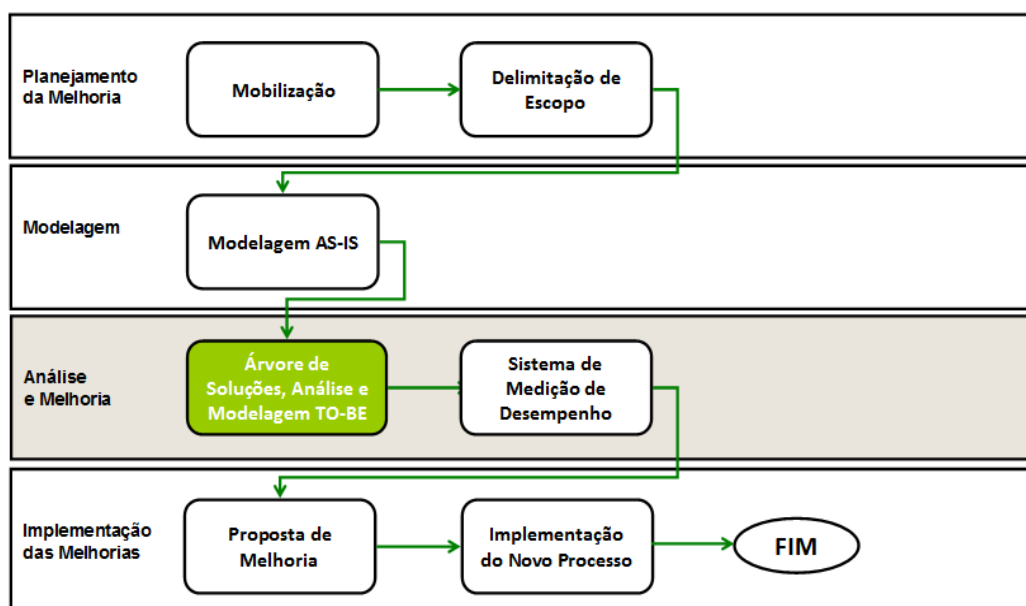
No decorrer dos trabalhos, a GEPROC percebeu a necessidade de elaborar, concomitantemente aos demais trabalhos, o Glossário, no qual foram registrados os termos técnicos referentes aos processos licitatórios e seus significados, visando facilitar a leitura dos documentos.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Fluxograma AS-IS do IPASGO;
- ✓ Fluxograma AS-IS da SEDUC;
- ✓ Fluxograma AS-IS da SEGPLAN;
- ✓ Fluxograma AS-IS da SES;
- ✓ Fluxograma AS-IS da SSPJ;
- ✓ Relação de Normas Identificadas;
- ✓ Principais Problemas Identificados.

4.3 - Análise e Melhoria

4.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE



Todos os produtos que foram gerados nas etapas de Planejamento da Melhoria e de Modelagem servem como subsídio para realização da **Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE**.

Para enriquecer esta etapa e ajudar na análise de causa e efeito dos problemas já identificados, a GEPROC realizou entrevistas com o Sr. Antônio Fábio - colaborador da Controladoria Geral do Estado e com o Sr. Gilson Geraldo Valério do Amaral - Superintendente de Orçamento e Despesas.

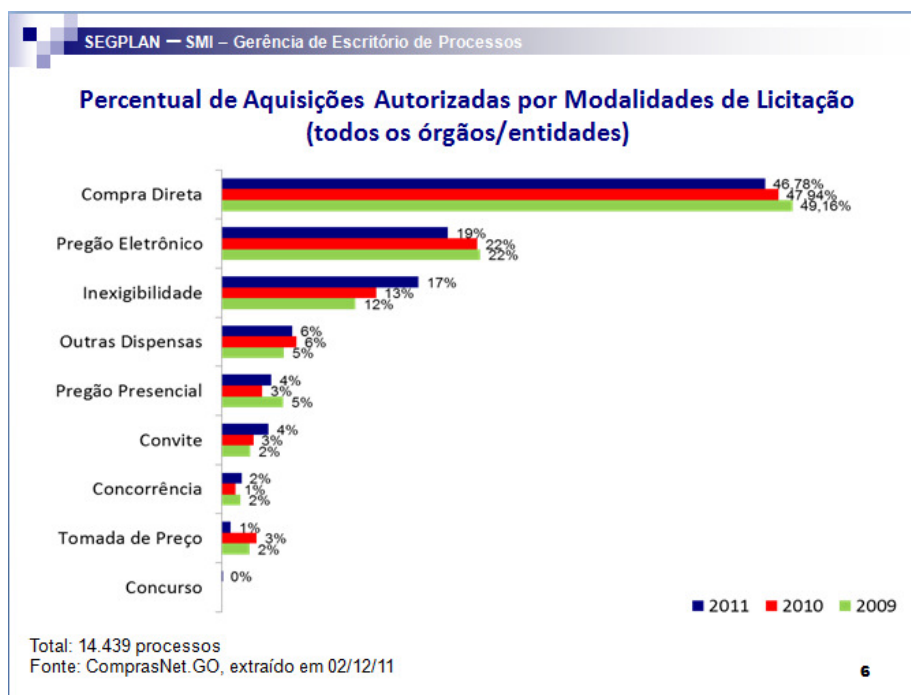
A GEPROC, o Sr. Mário Sérgio Lavorenti - consultor da Gauss, acompanhados pela Sr^a Paula Lante, visitou a Superintendência de Suprimentos e Logística com o objetivo de conhecer os sistemas de informação por eles utilizados. Nesta visita foram entrevistados os responsáveis pela gestão e operacionalização do ComprasNet.GO, do Banco de Especificações e do Banco de Preços.

A GEPROC e a Superintendência de Suprimentos e Logística agendaram uma reunião com a Controladoria e com a Procuradoria Geral do Estado, que ocorreu no dia 06 de novembro. Esta reunião foi provocada com o objetivo de apresentar os trabalhos que foram realizados até aquela data e coletar possíveis sugestões de melhorias destes órgãos de controle. As sugestões por eles feitas foram registradas e, à pedido da CGE,

nova reunião foi agendada para o dia 15 de novembro. Assim como na reunião anterior, todas as sugestões foram registradas e serviram de subsídio para execução desta etapa.

Com o intuito de diagnosticar a situação das compras realizadas no Estado, a GEPROC decidiu realizar duas frentes de trabalho: levantar, através do Sistema Eletrônico de Protocolo – SepNet, o tempo médio de tramitação dos processos e pesquisar, junto aos órgãos envolvidos neste trabalho, o tempo estimado para realizar cada atividade identificada no fluxograma AS-IS.

A GEPROC, autorizada pela Superintendência de Suprimentos e Logística, que é a gestora dos dados do SepNet, trabalhou em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação para extrair os dados necessários deste sistema de informação. Foi pesquisado o tempo médio de tramitação de todos os processos de aquisições que foram autuados e outorgados, durante os anos de 2010 e de 2011 e o resultado obtido permitiu que se traçasse a situação para cada órgão envolvido neste trabalho de melhoria e, de forma consolidada, para o Estado.



Apresentação dos Dados Consolidados - Slide nº 6

Já pra levantar o tempo estimado para realizar cada atividade do fluxo em análise, foi encaminhado para os órgãos que estão no escopo deste trabalho uma planilha contendo o seu fluxograma AS-IS bem como as atividades nele relatadas.

A Árvore de Soluções, cuja construção foi iniciada já no Passo de Modelagem, ganhou corpo com a identificação, durante as entrevistas realizadas, de novos problemas e de suas respectivas causas e efeitos. Como previsto nesta etapa, a GEPROC e o consultor da Gauss detalharam as causas e formularam propostas que fossem capazes de solucionar cada um dos 37 problemas identificados.

Na sequência, aplicou-se a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para classificar os problemas identificados, resultando na priorização de 12 deles. Após priorizá-los, foram especificados quais resultados se esperaria obter com a implantação das respectivas soluções propostas, bem como os responsáveis por implementá-las e em que prazo.

Anexo 05 – AS – Árvore de Soluções – Revisão 04

	SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO/SEGPLAN
	PROC001 – Aquisições e Contratações.

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
1. Termo de Referência mal elaborado pelas áreas requisitantes, não contendo todas as especificações necessárias para efetivação da compra, ocasionando retrabalho no processo de aquisição.	<p>A área requisitante não tem conhecimento necessário para a elaboração de termos de referência.</p> <p>Não existe uma área específica de compras que consolide as demandas e subsidie a elaboração da documentação do processo licitatório, como por exemplo: termos de referência, cotações de preços e requisições de despesas com indicação do programa, ação e realização do PPA.</p> <p>Falta de padronização dos editais e termos de referência, ocasionando morosidade na análise do processo e várias diligências para sanar as deficiências encontradas.</p> <p>Objetos com especificidades complexas.</p>	<p>Orientar e capacitar as gerências requisitantes (suprimentos, pessoas, TI) da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças, para que consolidem as demandas do órgão e adquiram o conhecimento necessário para a adequada instrução do processo licitatório, abrangendo: elaboração de editais e termos de referência, orçamento e planejamento governamental, lei de licitação, dentre outros.</p> <p>Integrar as Gerências de Planejamento, ou unidade equivalente, das Superintendências de Gestão, Planejamento e Finanças ao processo, para que as aquisições da organização estejam alinhadas ao planejamento e eliminando definições incorretas da natureza de despesa, códigos de programa, ações, retrabalho na</p>	2	2	2	125	Alto Impacto

Anexo 05 – Árvore de Soluções

Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias captadas, teve início, no dia 15 de dezembro, o desenho do TO-BE, que corresponde ao redesenho do fluxograma atual (AS-IS) incorporando as melhorias propostas na fase de análise.

À medida que o TO-BE ia sendo desenhando, novas entrevistas eram demandadas com os responsáveis diretos pela execução das melhorias nela representadas. Portanto, contribuíram nesta etapa Bruno Fleury – Superintendente de Suprimentos e Logística, Sandra Nishi – Gerente de Aquisições e Contratações e Rafael Lisita – Gerente de Controle e Administração do Sistema Orçamentário.

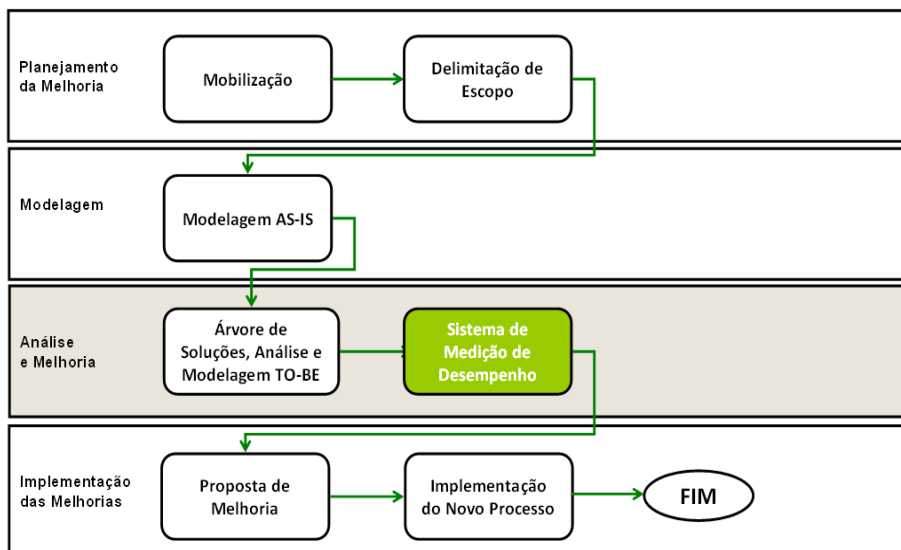
Após a finalização do desenho TO-BE, este foi apresentado, no dia 5 de janeiro, para os mesmos colaboradores que haviam representado o Ipasgo, a SEDUC, a SEGPLAN, a SES e a SSPJ na Etapa de Modelagem. Esta reunião, que foi conduzida

pela Gerência de Escritório de Processos e pela Gerência de Aquisições e Contratações, teve como objetivo mostrar como, através do trabalho de Melhoria de Processo, foi possível analisar a realidade de 5 órgãos diferentes e propor uma forma de trabalhar única capaz de atender todos os órgãos do Poder Executivo Estadual.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Árvore de Soluções;
- ✓ Estudo do Tempo Médio das Aquisições;
- ✓ Estudo da Estimativa de Tempo para Execução das Atividades;
- ✓ Apresentações de Diagnóstico;
- ✓ Fluxograma TO-BE.

4.3.2 - Sistema De Medição De Desempenho



De posse de todo material produzido nas etapas anteriores, é chegado o momento de construir os indicadores, cuja aplicação constituirá a base do **Sistema de Medição de Desempenho**, sendo este uma atividade sistemática e contínua de medição e avaliação da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade dos processos.

Inicialmente foram aventados 25 indicadores. No entanto, durante a construção desses indicadores, alguns foram invalidados pela GEPROC, uma vez que a aplicação desses indicadores teria que ser realizada de forma manual. Desta forma, após realizar reuniões com colaboradores da Gerência de Processos e Sistemas e da Gerência de Infraestrutura Técnica, ambas da Superintendência de Tecnologia da Informação, bem como com colaboradores da Superintendência de Suprimentos e Logísticas, por meio da Gerência de Logística, a GEPROC achou por bem construir somente indicadores que pudessem ser extraídos de sistemas de informação.

Desta forma, a GEPROC procurou instituir parceria com a Gerência de Infraestrutura Técnica para que os dados pertinentes aos indicadores pudessem ser obtidos através de uma ferramenta de *Business Intelligence*. Providências neste sentido ainda estão sendo tomadas.

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I03	Tempo médio para emissão da outorga	Dias	Eficiência	18/01/2012
DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAIXA DE ACEITAÇÃO		
Mede o tempo médio gasto pela Procuradoria Geral do Estado para emitir parecer de outorga nos processos de aquisições do Estado de Goiás.	$TMO = \frac{\sum(DTO - DTR)}{QPO}$			
ÁREA RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO	
Superintendência de Suprimentos e Logística	Trimestral	Menor Melhor		
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
TMO	Tempo Médio de Outorga	Indica o tempo médio gasto pela PGE para analisar um processo de aquisição e outorgá-lo.		
DTO	Data da Outorga	Indica a data em que um processo de aquisição foi outorgado. É necessário buscar no SEPNET a data em que o processo saiu pela primeira vez da PGE, ou seja, a data em que a PGE enviou o processo para outro órgão.		
DTR	Data de Recebimento	Indica a data em que a PGE recebeu o processo de aquisição para analisá-lo. Esta informação deve ser recuperada do SEPNET.		
$\sum(DTO - DTR)$		Para cada processo que foi outorgado dentro do período de aplicação do indicador, deve-se acumular a diferença entre as datas em que a PGE outorgou o processo e a data em que ela recebeu o mesmo para analisá-lo.		
QPO	Quantidade de Processos Outorgados	É o somatório dos processos que foram outorgados dentro do período de aplicação do indicador.		

Exemplo de Cadastro de Indicador.

A GEPROC também procurou estabelecer parceria com a Superintendência de Gestão por Resultados, por meio da Gerência de Indicadores e Avaliação de Desempenho. A parceria se justifica uma vez que tanto esta gerência, quanto a GEPROC estão buscando construir indicadores que permitam o monitoramento das aquisições do Estado.

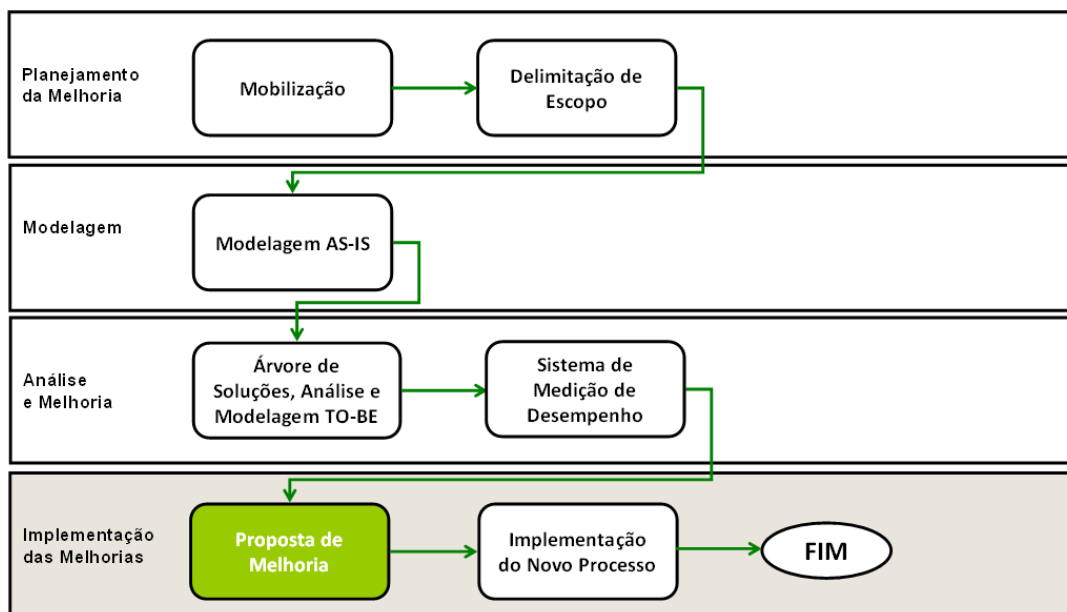
Após realizar reuniões com as gerências parceiras, a GEPROC decidiu pela construção de 12 indicadores para este processo.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Cadastro de Indicadores;

4.4 – Implementação das Melhorias

4.4.1 – Proposta de Melhoria



Nesta etapa é concebida a **Proposta de Melhoria**, que é o documento que apresenta a síntese do novo desenho do processo de trabalho e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

A Proposta de Melhoria deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do TO-BE, deve ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Nesta Proposta devem estar contidos também os indicadores criados para monitorar o processo.

Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, os responsáveis pelo processo estarão aptos a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

Segue abaixo um resumo com as principais soluções propostas ao final do Projeto de Otimização do Processo Corporativo de Aquisições e Contratações, e respectivos resultados esperados, prazo de execução bem como responsáveis por implementar tais soluções:

Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Orientar e capacitar as gerências requisitantes (Suprimentos, Pessoas, TI) da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças, para que consolidem as demandas do órgão e adquiram o conhecimento necessário para a adequada instrução do processo licitatório, abrangendo: elaboração de editais e Termos de Referência, orçamento e planejamento governamental, lei de licitação, dentre outros.	Redução de diligências e retrabalhos, em função da maior qualidade na elaboração de Termos de Referências e Editais, visto a padronização destes documentos pelo Banco de Modelos;	Fev/2012	SSL
1.2. Integrar as Gerências de Planejamento, ou unidade equivalente, das Superintendências de Gestão, Planejamento e Finanças ao processo, para que as aquisições da organização estejam alinhadas ao planejamento e eliminando definições incorretas da natureza de despesa, códigos de programa, ações, retrabalho na emissão do empenho.	Unidades administrativas detentoras de conhecimento necessário para a devida instrução dos processos de aquisições. Isto, em função de capacitação e orientação específica realizada pela SSL, diminuindo os problemas de comunicação do processo e facilitando a implantação e acompanhamento de boas práticas; Redução na quantidade de processos aquisitivos atuados, uma vez que as gerências requisitantes poderão integrar várias demandas das unidades solicitantes em um único processo;	Mar/2012 a Dez/2012	SSL
1.3. Orientar as unidades requisitantes a pesquisarem especificações no banco de especificações.	Redução de tempo no processo em função de retrabalhos (diligências) relacionados a processos mal instruídos. Estimativa: 30 dias.	Mar/2012	SUCEP
1.4. Disponibilizar modelos de Termos de Referência para objetos diferenciados e modalidades de licitação diversas. (Banco de Modelos)		Fev/2012 a Abr/2012	SSL
1.5. Elaborar manuais padronizando a elaboração dos documentos.		Fev/2012 a Jun/2012	STI

Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
2.1. As unidades solicitantes deverão encaminhar à SGPF 'Solicitação de Bens e Serviços' padronizada, contendo: bens/serviços, quantidade, especificação, local de entrega...	Padronização dos documentos que iniciam o processo licitatório; Manuais de trabalho para garantir a padronização e retenção do conhecimento;	Mar/2012	CGE
2.2. Padronização das Solicitações de Compras (anexo II, IN 17-CGE), que deverão ser realizadas de forma eletrônica pelas gerências requisitantes da SGPF, por meio da ampliação das funcionalidades do ComprasNet.GO.	Redução de diligências e consequentemente a redução de retrabalhos, em função da padronização; Redução de tempo no processo em função da padronização.	Abr/2012 a Jun/2012	STI
2.3. Em seguida, as gerências de planejamento da SGPF emitem o 'Despacho de Indicação de Recursos' (anexo III, IN 17-CGE) pelo SIPLAM.		Abr/2012 a Jun/2012	STI
3.1. A SORD implementará um projeto de integração do AFT e SIOFINET, que prevê a simplificação do processo de autorização da despesa orçamentária e financeira, envolvendo os seguintes instrumentos: Declaração do Ordenador, PDF, PPT.	Redução de no mínimo quatro manifestações do Ordenador de Despesa no Processo, reduzindo aproximadamente 20 dias no trâmite.	Mar/2012 a Abr/2012	STI
3.2. Verificar a viabilidade de o empenho ser emitido eletronicamente pelo ordenador no SIOFINET, dispensando sua assinatura no documento físico.	Simplificação do processo com a fusão e/ou exclusão de algumas etapas nas atividades de autorização de despesa orçamentária e financeira.	Abr/2012 a Jun/2012	SORD
3.3. Verificar, ainda, a possibilidade de delegação do fechamento da CMDF ao gerente de finanças, bem como da PPT enquanto o projeto supracitado não for implementado.		Abr/2012 a Jun/2012	SORD

Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
3.4. Verificar também a possibilidade de fazer com que as autorizações das solicitações de compras, cujos valores sejam até 8 mil (Compra Direta), sejam delegadas para o Superintendente de Gestão Planejamento e Finanças dos órgãos ou autoridade equivalente das entidades.		Abr/2012	SORD
4.1. Em virtude do mapeamento do processo de aquisições, em que as etapas e seus responsáveis estão sendo definidos e padronizados, e da proposta de aquisição de um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED serão eliminadas as tramitações desnecessárias entre as unidades administrativas, bem como a tramitação física dos processos.	Redução do tempo de trâmite do processo com a implementação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos, reduzindo aproximadamente 50 dias. (Estimativa de redução sem GED 90 dias – 30%, com GED 140 dias – 50%. Base de Cálculo: 290 dias). Redução de diligências e, conseqüentemente, a redução de retrabalhos em função da elaboração de manuais e procedimentos padronizados.	Fev/2012 a Mai/2012	SSL
4.2. Enquanto a implementação do GED não for efetivada, elaborar manuais, procedimentos e check-lists para todas as etapas do processo: pré-licitatório, licitatório e pós-licitatório.	Maior qualidade nas entregas dos documentos aos atores do processo.	Jun/2012 a Dez/2012	SSL
5.1. Delegar responsabilidade de autorização do governador para o Ordenador de Despesa. Verificar possibilidade de alteração da lei com a Casa Civil ou editar decreto de delegação.	Desburocratização com a redução de uma etapa no processo	Fev/2012 a Abr/2012	SSL
6.1. Verificar a possibilidade de suprimir a etapa de emissão de parecer da Advocacia Setorial, que antecede a homologação do Certame. A SEDUC e SEFAZ não realizam esta segunda etapa.	Redução de tempo no processo em função da exclusão da manifestação da Advocacia Setorial no momento que antecede a homologação do certame. Estimativa: 20 dias.	Mar/2012	PGE

Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
<p>7.1. Verificar a possibilidade de alguns processos serem outorgados pela Advocacia Setorial (estabelecer alçadas):</p> <ul style="list-style-type: none"> - processos abaixo de 650 mil, a outorga seria delegada à Advocacia Setorial; - processos acima de 650 mil, a outorga continua sob a prerrogativa do Procurador Geral da PGE. <p>Entretanto, nesta situação, o parecer da Advocacia Setorial se torna decisivo para a outorga.</p> <p>Atualmente, conforme Decreto Estadual 7.080/2008: “§ 5º Ficam dispensadas a audiência e a outorga da Procuradoria-Geral do Estado, exclusivamente nos ajustes:</p> <p>I – cujos valores anuais não ultrapassem os limites previstos no art. 77, incisos I e II e seu § 3º, da Lei nº 16.920, de 08 de fevereiro de 2010, na forma prevista no art. 47 da Lei Complementar nº 58, de 04 de julho de 2006”.</p>	<p>Redução de tempo para os processos que receberiam a outorga pela Advocacia Setorial. Estimativa: 35 dias.</p>	<p>Mar/2012</p>	<p>PGE</p>
<p>8.1. Verificar possibilidade da CGE não analisar alguns processos (estabelecer alçadas):</p> <p>-processos abaixo de oito mil reais não seriam analisados pela CGE em nenhuma etapa do processo de aquisição e execução orçamentária. (Ex: excepcionalidade conferida à SES)</p>	<p>Redução de tempo para processos com excepcionalidade de análise da CGE. Estimativa: 20 dias.</p> <p>Conforme diagnóstico realizado, os processos de compra direta (até oito mil reais) representam aproximadamente 47% da quantidade de processos de aquisições do Estado, impactando em apenas 1% das despesas totais.</p>	<p>Mai/2012</p>	<p>CGE</p>
<p>8.2. Treinamento de todas as unidades envolvidas com o planejamento da aquisição, a realização do procedimento licitatório, a execução orçamentária e financeira e a gestão dos contratos, de modo que todo processo tenha menos falhas e irregularidades.</p>	<p>Maior qualidade de toda documentação produzida no processo de aquisições, em função dos treinamentos e capacitações específicas para os colaboradores envolvidos.</p>	<p>Mai/2012 a Jun/2012</p>	<p>CGE</p>
<p>9.1. A SSL está realizando uma segmentação no Banco de Especificações, de modo que parte do Banco seja composto por produtos comuns cuja especificação esteja padronizada e outra parte seja composta por produtos diferenciados cuja especificação não será</p>	<p>Banco de Especificações mais enxuto, sendo composto por produtos cuja especificação seja padronizada facilitando sua integração com o Banco de Preços.</p>	<p>Fev/2012 a Mai/2012</p>	<p>SSL</p>

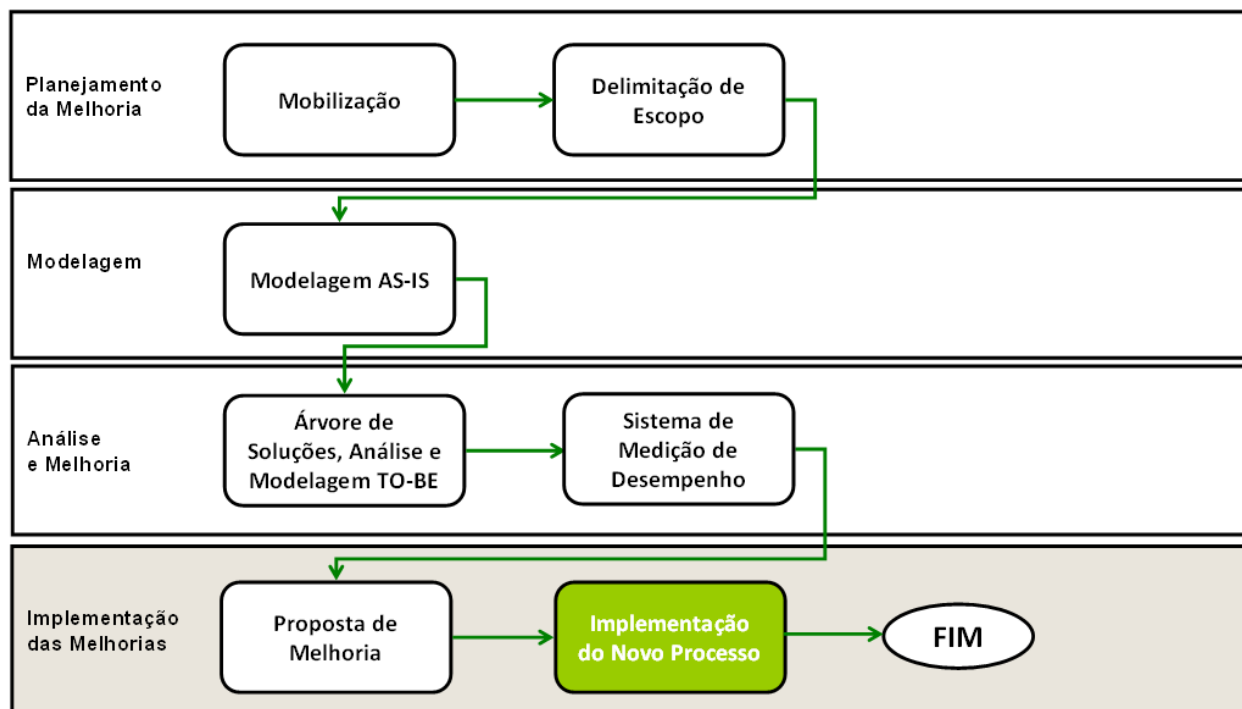
Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
padronizada, mas será cadastrada temporariamente.			
9.2. Estabelecer convênio com FGV para reestruturar o Banco de Preços.		Fev/2012	SSL
9.3. Estabelecer convênio com Saneago para reestruturar o Banco de Especificações.		Mar/2012 a Mai/2012	SSL
10.1. Encontra-se em andamento um projeto para disponibilização de itens do Banco de Preços para utilização no momento da cotação, resultando na automatização da manifestação da SSL, viabilizando as seguintes tramitações: - para produtos cadastrados e padronizados no Banco de Especificações, que possuam preço referencial no Banco de Preços, a unidade requisitante não necessitará realizar as três cotações, utilizando assim o preço referencial; - para produtos que não se encontram padronizados no Banco de Especificações ou que não possuam preço referencial no Banco de Preços, o sistema deverá calcular automaticamente a média das três cotações.	Redução de tempo no processo em função da manifestação automática da SSL, eliminando assim as atividades de análise de compra e despacho de autorizo do Superintendente. Estimativa: 6 dias. O requisitante não necessitará realizar as três cotações para os produtos que possuam especificação padronizada e preço referencial cadastrados.	Fev/2012 a Mai/2012	SSL
11.1. Verificar possibilidade de firmar parceria com outros entes/ organizações (Banco do Povo, FCO, Sebrae, União, CEF, outros Estados) com o intuito de ampliar o cadastro de fornecedores do Estado.	Permitir a participação de um número maior de fornecedores por licitação. Aumentar a competitividade do certame. Reduz a possibilidade da ocorrência de licitação deserta.	Fev/2012 a Mar/2012	SSL
11.2. Verificar possibilidade de firmar parceria com outros entes (CGU, TCU, etc...) para compartilhar cadastro de inidôneos.	Possibilidade de redução dos preços adjudicados. Aumentar a qualidade dos produtos entregues, visto a implementação da sistemática de avaliação de fornecedores.	Fev/2012 a Mar/2012	SSL
11.3. Implementar sistemática de avaliação de fornecedores.		Fev/2012 a Abr/2012	SSL
12.1 Encontra-se em tramitação proposta de lei de licitações que suprirá lacuna quanto à regulamentação da gestão de	Eliminar irregularidades no recebimento do bem e fornecimento do serviço, na qualidade dos produtos entregues e no acompanhamento da execução do	Fev/2012	SSL

Soluções	Resultados Esperados	Prazo de Execução	Responsáveis
convênios no Estado de Goiás.	contrato.		
12.2. Treinar os Gestores de Contratos para que executem suas atribuições de maneira adequada.	Permitir que os aditivos contratuais sejam firmados em tempo oportuno, evitando a realização de novo processo licitatório, com a consequente descontinuidade da prestação do serviço ou entrega do produto.	Fev/2012 a Mar/2012	SSL
12.3. Implementar um sistema eletrônico para gerenciamento dos contratos e treinar os gestores com as devidas responsabilidades.	Proporcionar informações gerenciais consolidadas com relação aos contratos vigentes.	Abr/2013 a Out/2013	STI

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Proposta de Melhoria;
- ✓ Resumo das Melhorias para o Processo.

4.4.2 – Implementação do Novo Processo



É na **Implementação do Novo Processo** que serão definidas as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

Para auxiliar nesta etapa, é que foi elaborado o Plano de Implantação. Neste plano estão dispostas as ações necessárias pra viabilizar cada uma das melhorias descritas na Proposta de Melhoria, com os respectivos responsáveis e o prazo para executá-las.

Coube à unidade gestora do processo, a Superintendência de Suprimentos e Logística acompanhar a execução das ações contidas neste Plano de Implantação.

A GEPROC, por meio da Gauss Consultoria, promoveu o Treinamento Redação de Procedimentos em Janeiro de 2012, com o propósito de capacitar os colaboradores da própria GEPROC e da Superintendência de Suprimentos e Logística para elaborarem procedimentos e manuais.



Treinamento Redação de Procedimentos: Janeiro/2012

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Plano de Implantação
- ✓ Cronograma de Implantação