 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO/SEGPLAN
	PROC001 – PROCESSO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

PROPOSTA DE MELHORIA

OBJETIVO

Este documento tem como finalidade consolidar a proposta de melhoria para o processo supracitado, apresentar as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstrar o novo fluxograma do processo que servirá de referência para a implementação das melhorias, bem como os indicadores para medir o desempenho do mesmo.

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
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</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</p>	<p>SSL, SUCEP, SEG, CGE, PGE, STI, SORD</p>		<p>- 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;</p> <p>- 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;</p> <p>- Redução na quantidade de processos aquisitivos autuados, uma vez que as</p>

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
	<p>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>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.</p> <p>Orientar as unidades requisitantes a pesquisarem especificações no banco de especificações.</p> <p>Disponibilizar modelos de Termos de Referência para objetos diferenciados e modalidades de licitação diversas. (Banco de Modelos)</p> <p>Elaborar manuais padronizando à elaboração dos documentos.</p>			<p>gerências requisitantes poderão integrar várias demandas das unidades solicitantes em um único processo;</p> <p>- Redução de tempo no processo em função de retrabalhos (diligências) relacionados a processos mal instruídos. Estimativa: 30 dias.</p>
<p>2. Foi verificada a falta de padronização nos documentos/formulários que iniciam o processo licitatório, podendo ser: Ofício, Memorando, Solicitação de Bens e Serviços - SBS, dentre outros. (Órgãos entrevistados: SEGPLAN, IPASGO, SEDUC, SSPJ e SES)</p>	<p>Ausência de manual com padronização dos documentos e etapas dos processos.</p> <p>Ausência desta etapa do fluxo de aquisição em um sistema informatizado.</p>	<p>As unidades solicitantes deverão encaminhar à SGPF 'Solicitação de Bens e Serviços' padronizada, contendo: bens/serviços, quantidade, especificação, local de entrega...</p> <p>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.</p> <p>Em seguida, as gerências de planejamento da SGPF emitem o</p>	<p>SSL, SUCEP, CGE, STI, SORD</p>		<p>- Padronização dos documentos que iniciam o processo licitatório;</p> <p>- Manuais de trabalho para garantir a padronização e retenção do conhecimento;</p> <p>- Redução de diligências e conseqüentemente a redução de retrabalhos, em função da padronização;</p> <p>- Redução de tempo no processo em função da padronização.</p>

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
		‘Despacho de Indicação de Recursos’ (anexo III, IN 17-CGE) pelo SIPLAM.			
<p>3.Os processos de aquisições exigem muitas manifestações do ordenador de despesa no decorrer do trâmite processual, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovação da aquisição inicial - Assinatura da Declaração do Ordenador de Despesa para reserva orçamentária - Encaminhamento do Ofício para aprovação do Governador - Assinatura dos Atos (dispensas e inexigibilidade) - Homologação do Certame (licitações) - Fecha PPT - Assinatura do Empenho - Assinatura do Contrato - Fecha CMDF - Envio de ordem de Pagamento ao Banco <p>Algumas atividades de responsabilidade do ordenador de despesa, tais como: aprovação de PPT (Programação de Prioridades Trimestral) através do sistema (SIOFINET) está sendo executada pela Gerência Financeira, mediante disponibilidade da senha do Secretário.</p>	<p>A legislação atual exige estas inúmeras manifestações.</p> <p>Inexistência de delegação formal das atividades de responsabilidade do ordenador para outros atores.</p> <p>Segundo Decreto 7208/11, artigo 11, parágrafo § 1º: <i>"O ordenador de despesas referido no caput poderá delegar expressamente as suas atribuições mediante portaria, observados os limites os limites estabelecidos na lei."</i></p>	<p>A SORD implementará um projeto de integração do AFT e SIOFINET, que prevê a simplificação do processo de autorização da despesa orçamentária e financeira, que consiste na unificação dos seguintes instrumentos: Declaração do Ordenador, PDF, PPT.</p> <p>Verificar a viabilidade do empenho ser emitido eletronicamente pelo ordenador no SIOFINET, dispensando sua assinatura no documento físico.</p> <p>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.</p> <p>Verificar também a possibilidade de fazer com que as 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.</p> <p>Excepcionalizar do Decreto nº 7.398/2011, que dispõe sobre</p>	<p align="center">SORD, STI</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Redução de no mínimo quatro manifestações do Ordenador de Despesa no Processo, reduzindo aproximadamente 20 dias no trâmite. - Simplificação do processo com a fusão e/ou exclusão de algumas etapas nas atividades de autorização de despesa orçamentária e financeira.

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
		<p>qualificação de despesas e redução de gastos de custeio, os processos de aquisições cujos valores sejam até 8 mil (Compra Direta), bem como os processos custeados por fonte 80 e 82 (convênios).</p> <p>Delegar atos de execução orçamentária e financeira ao SUPEX, conforme preconiza Decreto 7.208/2011, art. 13. "Os atos de execução orçamentária, financeira e contábil no âmbito do Poder Executivo serão obrigatórios e pessoalmente assinados pelo Ordenador de Despesa respectivo, inclusive os de autorização para abertura de processo de despesas, sendo absolutamente indelegáveis, exceto nos casos das Secretarias da Casa Civil, SIC, SEDUC, SEFAZ, SEGPLAN, SES e SSPJ, onde tais atribuições poderão ser delegadas, porém, exclusivamente, aos respectivos Superintendentes Executivos"</p>			
<p>4. Existência de diversas etapas em que a análise do processo é interrompida, em função da falta de documentos necessários, ocasionando diligências e morosidade no trâmite.</p>	<p>No caso de atendimento às diligências, o processo percorre diversas unidades até que chegue à área responsável por solucioná-las.</p> <p>Ausência de manuais e procedimentos contendo check-list com documentos necessários em cada etapa do processo.</p>	<p>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.</p>	<p align="center">SSL, STI</p>		<p>- 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)</p> <p>- Redução de diligências e, conseqüentemente, a redução de retrabalhos em função da elaboração de manuais e procedimentos padronizados;</p>

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
		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
5. Compras necessitam da autorização do Governador, independente do valor.	Exigência estabelecida na LC 58/2006, art. 47. "A celebração de contratos, convênios e ajustes de qualquer natureza, pelos Órgãos da Administração Direta do Poder Executivo, dependerá de prévia autorização do Governador do Estado, além de audiência e outorga da Procuradoria-Geral do Estado."	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.	SSL, Casa Civil		- Desburocratização com a redução de uma etapa no processo
6. Encaminhamento do processo de aquisição para parecer da Advocacia Setorial em três momentos, sendo eles: análise do edital e demais documentos da licitação; análise do processo antes da homologação do certame (SEGPLAN, IPASGO, SSPJ, SES) e antes do encaminhamento para outorga da Procuradoria Geral do Estado. Segundo legislação não haveria a obrigatoriedade do segundo momento.	Ordenadores de despesas se sentem mais seguros em homologar certame após apreciação jurídica. Contudo, conforme manifestação dos procuradores em reunião técnica realizada, a apreciação prévia e outorga posterior à homologação da licitação garantem a legalidade de todo procedimento.	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.	PGE		- 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.
7. Elevado tempo de análise para emissão de parecer pela Advocacia Setorial e de outorga pela PGE. Tempo médio estimado em 100 dias para o trâmite total (1/3 de todo processo licitatório).	Elevado número de processos a	Verificar a possibilidade de alguns processos serem outorgados pela Advocacia Setorial (estabelecer alçadas): - processos abaixo de 650 mil, a outorga seria delegada à Advocacia Setorial;	PGE		- Redução de tempo para os processos que receberiam a outorga pela Advocacia Setorial. Estimativa: 35 dias.

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
	serem apreciados por procurador	<p>- processos acima de 650 mil, a outorga continua sob a prerrogativa do Procurador Geral da PGE. 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>			
8. Controle exercido pela CGE em todos os processos de aquisições do Estado, em suas diversas etapas: publicação dos editais, validação dos empenhos, validação das ordens de pagamento.	<p>Normativos existentes.</p> <p>Elevado número de irregularidades identificadas no decorrer dos processos de licitação e execução da despesa.</p>	<p>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>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</p>	CGE, SEG, SSL, SORD		<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>- Maior qualidade de toda documentação produzida no processo de aquisições, em função dos treinamentos e capacitações específicas para os colaboradores envolvidos.</p>

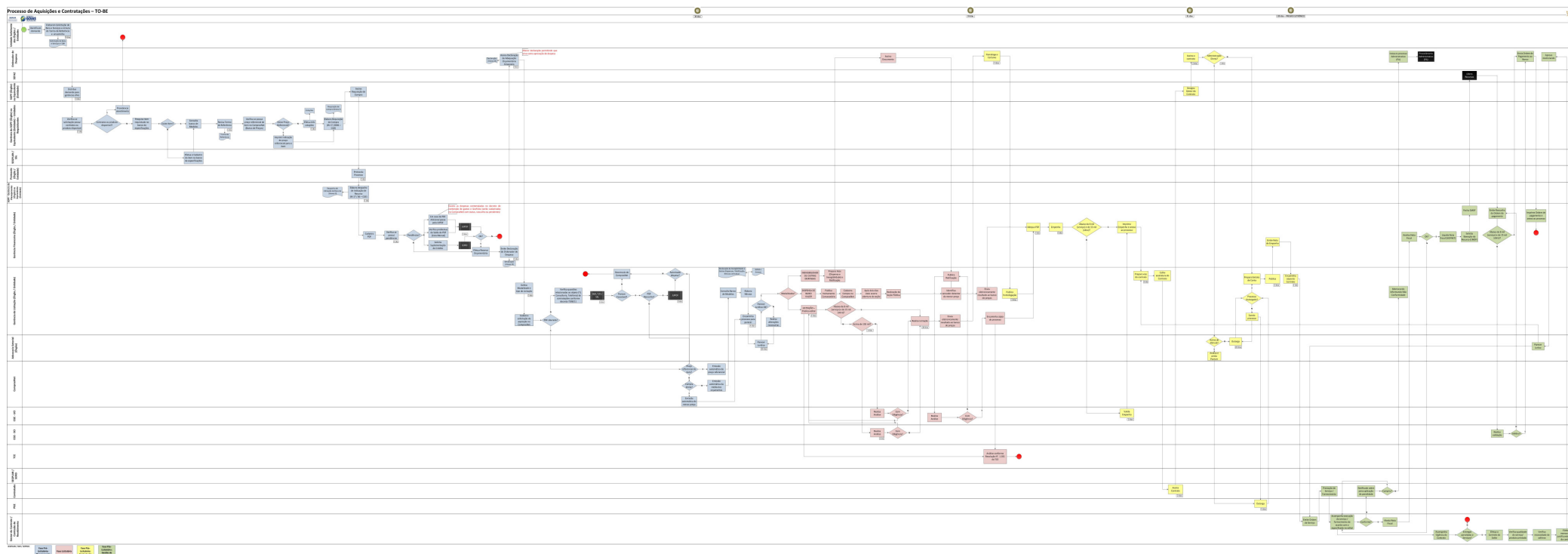
ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
		contratos, de modo que todo processo tenha menos falhas e irregularidades.			
<p>9. Existência de várias especificações cadastradas para um mesmo produto, dificultando a pesquisa no Banco de Especificações.</p> <p>Os órgãos sentem resistência da SSL em cadastrar alguns produtos que consideram ter especificidades distintas dos produtos já cadastrados no Banco de Especificações.</p> <p>Ausência de integração entre Banco de Preços e Banco de Especificações (Preço x Qualidade)</p>	<p>Necessidades de cadastro de um item específico, em detrimento aos existentes no Banco de Especificações</p>	<p>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 padronizada, mas será cadastrada temporariamente.</p> <p>Estabelecer convênio com FGV para reestruturar o Banco de Preços.</p> <p>Estabelecer convênio com Saneago para reestruturar o Banco de Especificações.</p>	<p>SSL, STI</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>10. O ComprasNet não permite aos órgãos o acesso aos preços dos produtos já adquiridos pelo Estado, bem como sua utilização como fonte de cotação (preço referencial) para suas licitações.</p>	<p>O Banco de Preços do ComprasNet não está preparado para disponibilizar esta funcionalidade.</p>	<p>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:</p> <p>- 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;</p>	<p>SSL, STI</p>		<p>- 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.</p> <p>- O requisitante não necessitará realizar as três cotações para os produtos que possuam especificação padronizada e preço referencial cadastrados.</p>

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTATOS ESPERADOS
		- para produtos que não se encontram padronizados no Banco de Especificações ou que não possua preço referencial no Banco de Preços, o sistema deverá calcular automaticamente a média das três cotações.			
<p>11. O CADFOR não possui um amplo cadastro de fornecedores, restringindo a competitividade do certame.</p> <p>O CADFOR permite que empresas consideradas inidôneas por outros entes, participem de licitações no Estado de Goiás</p> <p>Empresas cadastradas no CADFOR não passam por um processo de avaliação do serviço prestado.</p>	<p>Ausência de parceria com outras organizações, o que permitiria a ampliação do cadastro de fornecedores e integração com entes que possuem cadastro de inidôneos.</p> <p>Ausência de critérios de avaliações de fornecedores.</p>	<p>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.</p> <p>Verificar possibilidade de firmar parceria com outros entes (CGU, TCU, etc...) para compartilhar cadastro de inidôneos.</p> <p>Implementar sistemática de avaliação de fornecedores.</p>	<p>SSL, STI</p>		<p>- Permitir a participação de um número maior de fornecedores por licitação.</p> <p>-Aumentar a competitividade do certame.</p> <p>- Reduz a possibilidade da ocorrência de licitação deserta.</p> <p>- Possibilidade de redução dos preços adjudicados.</p> <p>- Aumentar a qualidade dos produtos entregues, visto a implementação da sistemática de avaliação de fornecedores.</p>
<p>12. Os Gestores de Contratos não tem capacitação adequada para assumir tal função.</p> <p>Os Gestores de Contratos, algumas vezes, não são designados formalmente.</p> <p>Os convênios não possuem uma legislação estadual que os regulamente.</p>	<p>Inexistência de normativa que especifique as funções do Gestor de Contrato. Estas atividades eram descritas na lei estadual revogada 16.920/2010.</p> <p>A Gestão de Contratos não possui controles que garantam seu acompanhamento de forma eficaz. Não existe um sistema para acompanhamento dos fornecimentos, possíveis aditivos e reequilíbrios financeiros.</p>	<p>Encontra-se em tramitação proposta de lei de licitações que suprirá lacuna quanto à regulamentação da gestão de convênios no Estado de Goiás.</p> <p>Treinar os Gestores de Contratos para que executem suas atribuições de maneira adequada.</p> <p>Implementar um sistema eletrônico para gerenciamento dos contratos e treinar os gestores com as devidas responsabilidades.</p>	<p>SSL, STI, SEG</p>		<p>- Eliminar irregularidades no recebimento do bem e fornecimento do serviço, na qualidade dos produtos entregues e no acompanhamento da execução do contrato.</p> <p>- 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.</p> <p>- Proporcionar informações gerenciais consolidadas com relação aos contratos vigentes.</p>

NOVO DESENHO DO PROCESSO



SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO

NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE
I01 - Tempo médio das aquisições por modalidade	Dias	$TMA = \frac{\sum(DTO - DTA)}{QPO}$	Trimestral
I02 - Taxa de atraso nos processos	%	$TAP = \frac{QPAM}{QPO}$	Trimestral
I03 - Tempo médio para emissão da outorga	Dias	$TMO = \frac{\sum(DTO - DTR)}{QPO}$	Trimestral
I04 - Tempo médio para análise da Unidade Setorial	Dias	$TMUS = \frac{\sum(DTM - DTR)}{QPP}$	Trimestral

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO

NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE
I05 - Tempo médio para análise da Superintendência de Controle Interno	Dias	$TMSCI = \frac{\sum(DTM - DTR)}{QPP}$	Trimestral
I06 - Índice de retrabalho na análise da Superintendência de Controle Interno	Qtd	$IRSCI = \frac{\sum(QPP - 1)}{QP}$	Trimestral
I07 - Tempo Médio da análise da Advocacia Setorial	Dias	$TMAS = \frac{\sum(DTM - DTR)}{QPP}$	Trimestral
I08 - Taxa de Processos Autorizados por Modalidades	%	$TPAM = \frac{QPAM}{QPA} \times 100$	Trimestral
I09 - Taxa de Valores de Processos Autorizados por Modalidades	%	$TVPA = \frac{\sum VAM}{VTA} \times 100$	Trimestral
I10 - Taxa de Economia da Aquisição Realizada	%	$TCA = \frac{\sum(VR - VA)}{\sum VR} \times 100$	Trimestral
I11 - Tempo Médio da Aprovação de Qualificação de Despesas e Redução de Gastos de Custeios	Dias	$TMAQD = \frac{\sum(DTM - DTR)}{QP}$	Trimestral
I12 - Taxa de padronização de objetos	%	$IOP = \left[\left(\frac{\sum TOP}{TOC} \right) - 1 \right] \times 100$	Trimestral