

# DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS APLICADOS AO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA - INCA

Emilio Possidente Daher<sup>1</sup>; Saulo Barbará de Oliveira<sup>2</sup>

1. Discente do Curso de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, ICSA/UFRRJ; 2. Professor do ICHS/UFRRJ.

*Palavras-chave: Gestão de Processos; Gestão e fiscalização de Contratos; Diagnóstico e Proposição de Melhorias.*

## Introdução

Na atualidade, as organizações passam por mudanças profundas em várias áreas, social, econômica, financeira e tecnológica. Ignorar essas e outras mudanças políticas e econômicas que movem o país pode impactar negativamente a maneira com que as organizações são geridas. Por isso, torna-se importante avaliar como essas mudanças impactam as organizações, em especial o Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA, no que se refere ao gerenciamento e fiscalização de contratos de serviços continuados.

Neste projeto de pesquisa se propõe fazer uma intervenção, por meio do diagnóstico organizacional, no setor de Serviço de Apoio Administrativo do INCA, visando a análise dos principais problemas, bem como propor a implementação de um plano de melhorias para o atendimento dos requisitos legais referentes a gestão e fiscalização dos contratos de serviços continuados, por meio da metodologia estratégica de gestão de processos.

Gonçalves (2000) afirma que as organizações públicas encontram maiores dificuldades para gerenciarem seus processos do que as empresas privadas, pois muitas vezes, os fluxos de trabalho são confusos, seus processos não estão definidos e/ou não há um dono do processo.

A pesquisa é motivada pela necessidade de introduzir a prática da gestão de processos e da gestão e fiscalização eficiente de contratos de serviços na cultura da organização. Isto porque, parte-se do pressuposto que a Coordenação de Administração Geral, e em particular no Setor de Apoio administrativo, caracteriza-se pela ausência de padronização na execução das atividades, demonstrando assim, a carência de normatização mais consistente que oriente o processo de gestão e fiscalização de Contratos.

Para Maranhão e Macieira (2004), as organizações que implementam em sua estrutura a gestão de processos, passam a contar com um poderoso conjunto de ações para o seu fortalecimento estrutural, habitando-as na busca permanente pela eficiência e pela eficácia no seu modelo de gestão, bem como na identificação dos riscos e maximização das oportunidades de desenvolvimento.

O instrumento legal que disciplina a contratação de serviços continuados é a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, a qual estabelece normas gerais sobre licitações e contratos da Administração Pública. Fiscalizar a execução de contratos administrativos não constitui apenas prerrogativa, mas, sobretudo, dever da Administração Pública, conforme previsto no art. 58, inciso III, disciplinado detalhadamente no art.67 da Lei 8.666/1993.

Com base no exposto, coloca-se a questão de pesquisa: "Como a metodologia de gestão de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia da gestão e fiscalização dos contratos de serviços continuados no INCA"?

O objetivo principal desta pesquisa será implementar um plano de melhorias nos processos de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados, perpassando pelos objetivos intermediários com o levantamento do estado atual dos processos (AS IS) e a análise dos processos críticos de trabalho até a elaboração e validação de um manual de normas e procedimentos internos de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados.

A relevância deste estudo está na expectativa da identificação dos principais gargalos, dificuldades e problemas, na melhoria do nível de eficiência da prestação dos serviços na alocação dos recursos públicos, bem como na ampliação do conhecimento sobre a metodologia de gestão de processos e a sua utilização no gerenciamento do setor da Instituição em estudo.

A pesquisa possui como delimitação temporal para conclusão o período entre 2014 e início de 2016, restringindo-se às atividades relacionadas ao setor de Serviço de Apoio Administrativo que está ligado a Coordenação de Administração do INCA.

### **Metodologia**

O trabalho é considerado um estudo de caso, uma vez que está alinhado à observação feita por Yin (2001), na qual o autor afirma que como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, dentre as quais se incluem os estudos organizacionais, gerenciais e pesquisa em administração pública.

À medida que foram sendo estudadas as exigências metodológicas, optou-se pelo uso de um método de pesquisa que envolvesse teoria e prática. Nesse sentido, entende-se que a pesquisa-ação é o método adequado, uma vez que consiste essencialmente em integrar a resolução de problemas técnicos, de suma importância científica, envolvendo grupos de pesquisadores dispostos a solucionar tais problemas, visando o aumento do conhecimento para a Instituição e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela unidade estudada (THIOLLENT, 2009).

Na coleta e análise de dados estão sendo utilizados instrumentos e ferramentas complementares. O levantamento do diagnóstico e proposição de melhorias são utilizadas algumas ferramentas como o ciclo PDCA, diagrama de Ishikawa e Matriz GUT.

A descrição e desenho dos processos segue a metodologia de coleta e análise proposta por Valle *et al.* (2009). Para modelar os processos é utilizada a ferramenta *BizAgi Process Modeler*, que adota a Técnica BPMN (padrão de notação) de mapeamento de processo, e pode ser baixada gratuitamente pelo site da internet.

### **Resultados e Discussão**

Até o presente momento, dentre os processos críticos definidos para esta pesquisa foi realizado um processo piloto com intuito de validar a metodologia proposta. Os resultados obtidos foram: a) um novo fluxo do processo de pagamento para os contratos de serviços continuados; b) a descrição detalhada das atividades a serem exercidas e retratadas em uma portaria interna.

### **Considerações Finais**

A autorização para realização da pesquisa foi submetida e aprovada pelo Diretor Geral do INCA visando ter acesso aos dados a serem colhidos internamente, bem como a permissão para divulgação do nome da Instituição em futuras publicações. Representam os próximos passos da pesquisa: Realizar o levantamento, diagnóstico e a proposição de melhorias dos fluxos nos processos de contratação de serviços e penalidades e elaborar o manual de normas e procedimentos internos de gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados.

### **Referências Bibliográficas**

BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DOU, 22 maio 1993. Seção 1, p. 8269.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Reengenharia das Empresas: passando a limpo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*).** São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.