



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ICICT
Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde



ESCOLA
CENTRO DE
GHC EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
E PESQUISA EM SAÚDE

MINISTÉRIO DA SAÚDE
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E PESQUISA EM SAÚDE – ESCOLA GHC
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA EM SAÚDE - ICICT

PROPOSTA DE MELHORIAS AOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE
SERVIÇOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO DE PORTO ALEGRE

TISSIANA DA SILVA ALVES

ORIENTADORA: Dr.^a ALEXANDRA JOCHIMS KRUEL

PORTO ALEGRE

2015



Ministério da
Saúde



TISSIANA DA SILVA ALVES

**PROPOSTA DE MELHORIAS AOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE
SERVIÇOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO DE PORTO ALEGRE**

Projeto de intervenção apresentado como pré-requisito de Conclusão do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde, parceria da Fundação Oswaldo Cruz e o Grupo Hospitalar Conceição.

Orientadora: Dr.^a Alexandra Jochims Kruel

PORTO ALEGRE

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, por iluminar meu caminho e sempre estar pronto a ouvir minhas orações.

Aos meus pais, pelo amor, carinho, apoio e dedicação, a minha eterna gratidão.

Aos meus irmãos, por serem os meus melhores amigos, apoiando e torcendo sempre por mim.

Agradeço a minha orientadora, Alexandra Jochims Krueel, pela dedicação, compreensão e apoio dispensados ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus professores do Curso ICTS, pelos ensinamentos compartilhados.

Aos meus colegas do Curso ICTS, pela amizade e coleguismo.

Aos gestores e coordenadores da Gerência de Materiais pela compreensão e estímulo ao meu desenvolvimento profissional.

E aos administradores e demais colegas da Gerência de Materiais pela compreensão e apoio.

RESUMO

Este projeto de intervenção tem por objetivo contribuir com propostas de melhorias visando otimizar os processos de contratação de serviços em um hospital público de Porto Alegre. A instrução de processos de compras demanda certo tempo de planejamento, contudo existem intercorrências que geram atrasos nas aberturas de processos licitatórios. Desta forma o presente projeto visa propor melhorias aos processos de contratação de serviços da instituição, e assim reduzir as reformulações das especificações por falta de informações, ocasionando atrasos no andamento dos processos licitatórios; evitar a ocorrência de dispensas emergenciais; qualificar os pedidos de solicitação de serviço; e também reduzir o retrabalho nos processos de contratação de serviços. O referencial teórico trata sobre conceitos de processos e ferramentas de controle, seguido de breves reflexões sobre processos licitatórios. O trabalho embasa-se em uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), e possui natureza exploratória e descritiva. Para alcançar os objetivos desta proposta de intervenção será adotado o Método BPM (gestão de processos de negócio), que consiste em cinco etapas: Levantamento de informações; Construção de propostas de melhoria; Capacitação das equipes; Adoção/implantação das mudanças e monitoramento dos resultados; e por fim, a Avaliação do processo e dos seus resultados. As propostas de melhorias serão baseadas no referencial teórico apontados no estudo.

Palavras-Chave: gestão de processos; processos licitatórios; contratação de serviços.

SUMÁRIO

1. CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	06
2. OBJETIVOS	08
2.1 OBJETIVO GERAL.....	08
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	08
3. REFERENCIAL TEÓRICO	09
3.1 PROCESSOS	09
3.1.1 Gestão de processos e ferramentas de controle	10
3.1.2 Método BPM: Análise Gestão de Processos	12
3.2 PROCESSOS LICITATÓRIOS	15
3.2.1 Modalidades de Licitação	15
3.2.2 Planejamento para a Licitação.....	16
3.3 INSTRUÇÃO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS NO GHC	17
3.3.1 Descrição da organização em estudo.....	17
3.3.2 Processo de instrução para contratação de serviços	19
4. METODOLOGIA.....	22
4.1 DELINEAMENTO	22
4.2 SUJEITOS, AMOSTRA, OBJETO DE ESTUDO	23
4.3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PELO MÉTODO BPM	23
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
5. ASPECTOS ÉTICOS E DIVULGAÇÃO	30
6. ORÇAMENTO	31
7. CRONOGRAMAS	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	35
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO GESTOR	37
ANEXO A – MODELO DE CHECK LIST DO TERMO DE REFERÊNCIA.....	38
ANEXO B – MODELO DE CHECK LIST PARA A ÁREA SOLICITANTE.....	39

1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações hospitalares trabalham geralmente em um ambiente dinâmico e de grandes responsabilidades. Devido a estas condições, os gestores devem analisar como ocorrem os processos de trabalho em seus departamentos e setores, visando a eficiência e eficácia organizacional. Dentre estes, podemos citar os processos de aquisição de bens e serviços.

Estou atualmente trabalhando no Setor de Planejamento e Pesquisa de Mercado da Gerência de Materiais do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), equipe esta constituída por nove administradores, responsáveis por instruir processos licitatórios, assim atendendo as necessidades de bens e serviços de diversas gerências dos hospitais pertencentes à instituição.

O Grupo em questão, localizado no Município de Porto Alegre, pertence à Esfera Federal, sendo vinculado ao Ministério da Saúde, atendendo 100 % SUS. Desta forma, as contratações de materiais e serviços são regidas por diversas legislações, dentre estas a Constituição Federal de 1988; a Lei nº 8.666/1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública; e a Lei nº 10.520/2002 que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

Diariamente, são abertos vários processos licitatórios oriundos dos quatro hospitais (Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A e filiais: Hospital da Criança Conceição, Hospital Cristo Redentor e Hospital Fêmeina), bem como as demais unidades pertencentes ao GHC, visando adquirir diversos tipos de bens e serviços, a citar: obras; material imobilizado; confecção e costura; gêneros alimentícios; material médico; instrumental médico; materiais de escritório; locação de equipamentos e insumos; medicamentos; órteses e próteses; materiais de manutenção, entre outros.

Quando materiais ou serviços não são licitados, estes são encaminhados para o Setor de Compras (equipe da Gerência de Materiais), para casos de urgência ou bens

de baixo valor, abrindo-se então dispensas de licitação (Art.24 da Lei 8.666/93). Nos casos que se tratam de fornecedores exclusivos, sem possibilidade de concorrência, é iniciado um processo por Inexigibilidade (Art.25 da Lei 8.666/93).

Contudo, identificamos processos que inicialmente deveriam ser conduzidos através de licitação, mas acabam sendo contratados por dispensas, tendo como principais justificativas a falta de tempo hábil para os trâmites legais previstos pela Lei nº 8.666/93, como também suprir as necessidades da área demandante no sentido de não ficarem descobertas do serviço.

O processo de instrução e pesquisa de mercado demanda certo tempo de planejamento, contudo existem intercorrências que contribuem com os atrasos nas aberturas de processos licitatórios.

Um dos principais motivos para o atraso nas licitações são os inúmeros retrabalhos presentes na fase inicial do planejamento concernente à instrução do processo, e conseqüentemente, na elaboração do edital pela Comissão de Licitação do GHC, em função da falta de informações elementares nas solicitações e especificações provenientes das áreas requisitantes para condução do trabalho pela área de materiais.

Neste contexto, o problema pode ser sintetizado na seguinte pergunta: Como qualificar o fluxo dos processos de contratação de serviços na fase de solicitação e instrução de processos licitatórios em conjunto com as áreas demandantes?

Desta forma, o propósito principal deste projeto de intervenção é o de contribuir com propostas de melhorias, delimitando o objeto a ser contratado e suas especificações, e assim buscando a eficiência e a otimização dos processos de contratação de serviços do Grupo Hospitalar Conceição.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Otimizar a instrução de processos licitatórios de contratação de serviços no Grupo Hospitalar Conceição.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Reduzir as reformulações das especificações por falta de informações, e consequentemente, atrasos no andamento dos processos licitatórios;

b) Evitar a ocorrência de dispensas emergenciais;

c) Qualificar os pedidos de solicitação de serviço;

d) Reduzir o retrabalho nos processos de contratação de serviços.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados processos, seguido de reflexões sobre os processos licitatórios, e finalizando com a contextualização dos processos licitatórios realizados no Grupo Hospitalar Conceição.

3.1 PROCESSOS

Os processos nas organizações são um fator básico para que as mesmas alcancem patamares de eficiência, eficácia e também de competitividade, tendo em vista de que não existe um produto ou um serviço sem que para isso exista um processo (HAMMER e CHAMPY,1994).

Mas afinal, o que são processos? Para Hammer e Champy (1994, p.7), processo é “um conjunto de atividades que, tomadas conjuntamente, produzem um resultado de valor para o cliente: o desenvolvimento de um novo produto, por exemplo”. Já para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), o processo é a transformação que se inicia com um conjunto de entradas (*inputs*) de ações, operações e métodos, que resultarão em saídas (*outputs*) na forma de informações, serviços, produtos e resultados, necessários a atender as expectativas dos clientes/usuários. Neste mesmo contexto, Oliveira (2006, p.316) conceitua processo como sendo “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si”, também com o objetivo de atender as necessidades e as expectativas dos seus clientes/usuários tanto externos e internos.

Para Tachizawa e Scaico (1997), o conceito de processos envolve também agregação de valores, pois para cada etapa realizada contribuirá significativamente com a execução da etapa seguinte dos processos de trabalho.

Já Paim et al (2009, p.139), chegaram à seguinte definição: “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o

aprendizado sobre os processos”. Os autores também apontam para o fato de que “a definição de processos indica a necessidade de execução de tarefas” (2009, p.112).

Na realidade, existem inúmeras definições na literatura, tendo em vista que a palavra processo pode ser aplicada em diferentes áreas do conhecimento: na psicologia, sociologia, biologia, engenharias, arquitetura, política, economia, direito, tecnologia da informação, entre outras (PAIM et al, 2009; GONÇALVES, 2000).

3.1.1 Gestão de processos e ferramentas de controle

Segundo Paim et al (2009), a gestão de processos pode auxiliar a organização de várias maneiras, tais como: entendendo a situação atual; identificando os participantes e todas as suas interfaces; garantindo um entendimento comum do conjunto das atividades que compõem o processo; identificando as oportunidades para melhoria imediata; dando os meios para efetuar mudanças em atividades complexas, de forma rápida; levando a organização a se concentrar no cliente/usuário; dando condições para a organização prever e controlar mudanças; provendo a organização com controles para quantificar os custos da falta de qualidade (desperdício); aumentando a capacidade da organização aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis; dando uma visão de como os erros ocorrem e um método de corrigi-los, prevenindo a ocorrência futura de erros.

Conforme visto, a gestão de processos contribui imensamente com o desempenho das organizações, gerando assim, conforme Tachizawa e Scaico (1997):

- Processos eficazes: produzindo os resultados desejados, eliminando erros e minimizando atrasos.
- Processos eficientes: otimizando os usos dos recursos.
- Processos adaptáveis: deixando-os capazes de se adaptarem às necessidades variáveis do cliente/usuário e da empresa organização.

Em outras palavras, “a qualidade dos processos é que determina a qualidade dos produtos” (TAUBLIB, 1993, p.16) e dos serviços.

Todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, devem procurar maior eficiência, eficácia e flexibilidade, investindo seus recursos (financeiros e humanos) na sua melhoria (seus processos).

As principais ferramentas de controle de processos para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) são: gráfico de fluxo de processo (O que é feito?), tabela de Contagem/Verificação (Com que frequência são feitos?), histogramas (Como são as variações totais?), diagramas de dispersão (Quais são as relações entre os fatores?), análise de Pareto (Quais são os grandes problemas?), análise de causa e efeito e Brainstorming (Quais são as causas dos problemas?), análise de campo de força (O que pode impedir ou ajudar as mudanças ou soluções?), curva de ênfase (Quais são os fatores mais importantes?), gráfico de controle (Que variações devem ser controladas e como?).

Além destas, os autores (1997) referem a ferramenta 5W2H, uma espécie de check list de atividades que precisam ser desenvolvidas para identificar problemas e que funciona como um mapeamento dessas atividades. A ferramenta parte de questionamentos-chave que, ao serem respondidos, permitem sistematizar planos de atuação. São elas: *what* (o que se quer fazer, qual é o objetivo); *why* (por que existe esse objetivo), *who* (quem é o responsável, quem faz parte da ação), *where* (onde se vai atuar), *when* (tempo de atuação, cronograma), *how* (como agir, e isso envolve o método de trabalho), *how much* (quanto custa, orçamento) e *how many* (metas, quantidades de recursos necessários).

Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) também apontam que uma das formas para controle do processo é a adoção do Ciclo *Shewart-Deming*, também conhecido como espiral PDCA ou ciclo PDCA, criado em 1950. O ciclo envolve os aspectos de planejamento, desenvolvimento, checagem/controle e ação de padronização ou corretiva. Cada letra da sigla PDCA corresponde a um momento do ciclo, que visa a melhoria contínua dos processos:

- P (*plan*): planejar para realizar inteiramente estes objetivos; estabelecendo metas a serem alcançadas e os meios a serem utilizados para atingi-las.
- D (*do*): agir ou fazer, isto é, implementar; executar as providências necessárias para alcançar a meta.
- C (*check*): verificar se os objetivos são atingidos; checar se as providências estão sendo tomadas de acordo com o planejado, se os prazos estão sendo cumpridos.
- A (*amend* ou *act*): aperfeiçoar ou rever ou atuar para corrigir, isto é, executar as ações corretivas. Havendo necessidade, efetuar ações para garantir que os desvios em relação ao planejado sejam corrigidos.

Para Diniz (2008, p.44) “o PDCA garante a melhoria contínua de um processo ou projeto”.

Os processos também devem ser analisados sob enfoque sistêmico, desta forma investigando características dos problemas através de uma visão ampla e sob vários pontos de vista, considerando as especificidades eventuais de cada problema, explicam Tachizawa e Scaico (1997).

Assim sendo, uma metodologia de processos sistêmicos pode ser utilizada tanto na fase de diagnóstico como na fase de padronização do processo. Se não existe padronização não existe gestão de processos, tarefas ou atividades. Os trabalhos devem ser realizados de forma participativa, com o envolvimento dos empregados e técnicos com a criação de grupos de padronização de processos.

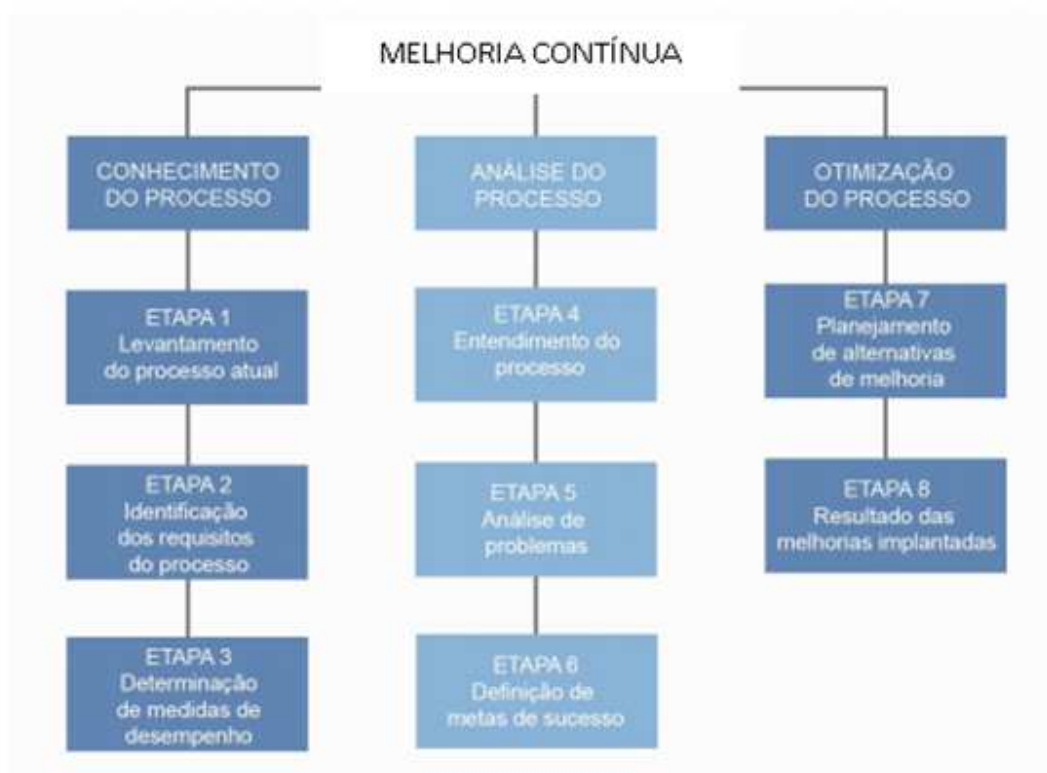
3.1.2 Método BPM: Análise Gestão de Processos

Para Paim et al (2009), a metodologia BPM (Business Process Management) ou gestão de processos de negócios¹ é um dos métodos de apoio à melhoria de processos organizacionais.

¹Negócios pode ser definido como um grupo de indivíduos interagindo para realizar um conjunto de atividades e assim entregar valor aos clientes/usuários (com ou sem fins lucrativos), explica Britto (2013). Neste sentido, o termo “negócios” na área da administração, não é usado exclusivamente para questões de mercado, mas também para referenciar usuários e resultados. Desta forma, o termo pode ser usado de forma ampla e não focada apenas em lucro.

Segundo Britto (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de trabalho automatizados e não-automatizados para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. A figura a seguir ilustra o método BPM.

Figura 1: Método de Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM



Fonte: Pereira Junior (2010).

Para Britto (2013) o Método BPM está dividido nas seguintes áreas do conhecimento:

- A. Perspectiva organizacional:
- Gerenciamento corporativo de processos: São estabelecidas estratégias organizacionais visando o alinhamento dos processos e suas atividades interfuncionais;

- Organização do gerenciamento de processos: Caracteriza a organização para a gestão de processos, descrevendo sua estrutura, gerenciamento e medição.
- B. Perspectiva do processo:
- Gerenciamento de processos de negócio: Concentra-se nos conceitos de BPM (processos, modelagem de processos, análise de processos, desenho de processos, gerenciamento de desempenho, transformação de processos e tecnologias de BPM);
 - Modelagem de processos: Constituem as ferramentas que permitem compreender, comunicar, avaliar e administrar os principais componentes de processos;
 - Análise de processos: Permitem a compreensão de processos incluindo sua eficiência e eficácia no atendimento de objetivos;
 - Desenho de processos: Trata da concepção e funcionamento de novos processos (exploração de cenários, modelos e perspectivas);
 - Gerenciamento de desempenho de processos: Correspondem ao monitoramento e controle dos processos, através da especificação de indicadores e de sistemas de avaliação de desempenho;
 - Transformação de Processos: Correspondem as estratégias e metodologias de melhoria e gestão da mudança;
 - Tecnologias de BPM: Concentram-se na seleção de ferramentas tecnológicas para apoiar a modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos.

Bandam et al (2009) salientam que implantar o método BPM na organização traz muitos benefícios, dentre estes: criar metas de melhorias; eliminar retrabalhos, burocracia e custos desnecessários; servir de base de conhecimento para treinamentos e para discussões sobre os processos realizados; e alinhar as atividades dentro das unidades organizacionais.

3.2 PROCESSOS LICITATÓRIOS

As organizações da Administração Pública adquirem seus bens e serviços de acordo com os procedimentos estabelecidos pela legislação. Estes procedimentos tratam-se dos processos licitatórios, também chamadas licitações.

Os princípios gerais da licitação estão estabelecidos no Art.37 da Constituição Federal Brasileira de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. As licitações são regidas pela Lei Federal nº 8.666/1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública; e a Lei Federal nº 10.520/2002 que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

3.2.1 Modalidades de Licitação

A Lei Federal nº 8.666/1993 estabelece as seguintes modalidades de licitação: Concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso e Leilão. A concorrência permite ampla participação e realização de compras envolvendo vultosos valores. A tomada de preço é adequada para contratações de médio vulto. O convite é a modalidade de licitação para a contratação de menor vulto. Nesta modalidade não existe edital, os fornecedores recebem uma Carta-Convite. O concurso é utilizado para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores. A participação é aberta para qualquer interessado. O leilão é utilizado para venda de bens móveis inservíveis ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados. A participação é aberta para qualquer interessado, vence quem oferecer o maior lance. Por sua vez, o pregão é uma modalidade para aquisição de bens e serviços comuns, está regulamentado na Lei Federal nº 10.520/2002 e no Decreto nº 5.450/2005. Pode ocorrer de forma presencial ou por meio eletrônico (MATIAS-PEREIRA, 2010).

3.2.2 Planejamento para a Licitação

Santana, Camarão e Chrispim (2015) dividem o processo de licitação em quatro fases da licitação: Preparação; Operação; Contratação e Controle. Ainda segundo os autores, o sucesso de uma licitação está diretamente relacionado ao planejamento.

Todo o processo de aquisição inicia-se com a verificação de uma necessidade pela instituição. Para Santana, Camarão e Chrispim (2015), algumas destas demandas são iniciadas devido ao vencimento da garantia de um equipamento, havendo a necessidade de iniciar uma contratação de serviço de manutenção (preventiva e corretiva). Outras demandas surgem sob provocação (por exemplo, a adoção de uma nova tecnologia).

Após a identificação destas necessidades, o setor correspondente encaminha um pedido de aquisição ou de contratação ao Setor de Compras. Nesta requisição deverão informar “com precisão absoluta do que necessita, para que necessita, para atender a quem, a que e como” (SANTANA, CAMARÃO e CHRISPIM, 2015, p. 16).

O Termo de Referência é o primeiro documento a ser elaborado na etapa de preparação da licitação. A sua elaboração dependendo do objetivo da contratação é “complexa e multissetorial” explicam Santana, Camarão e Chrispim (2015, p. 19).

Em geral o termo de referência para aquisição e contratação de serviços, deve conter requisitos e especificações compostos por elementos intrínsecos (medidas, qualidade, natureza, composição e outros) como também elementos extrínsecos (instalação, garantias, assistência técnica, contrato de acessórios, cumprimento de padrões (ABNT e outros), local de execução e de entrega, modo de execução e de entrega, cronogramas, prazos de execução e de entrega, disponibilidade de mercado, preço de mercado e outros).

Para Santana, Camarão e Chrispim (2015, p. 48) o termo de referência tem por objetivo ser “um documento eficaz e sintetizador dos principais elementos que darão suporte a futura aquisição”. Segundo os autores (2015), nesta etapa é fundamentalmente necessária a realização de um trabalho colaborativo e de diálogo aberto entre os demandantes e os compradores, ou seja, um compartilhamento de responsabilidades.

Se há problemas estruturais nesta etapa preparatória, repercutirá consequentemente nas etapas seguintes (operação; contratação e execução; e controle). Para Santana, Camarão e Chrispim (2015, p.12), “fica claro que um termo de referência deficiente ou omissivo, ou projeto básico defeituoso em seus aspectos fundamentais conduzirá o certame (ou contratação) ao fracasso”.

Ainda segundo os autores (2015), é necessário que a administração pública preocupe-se em aprimorar e desenvolver habilidades e qualificações técnicas das equipes que atuam direta e indiretamente na aquisição e contratação de bens e serviços, de modo a contribuírem com interesse público; evitando processos de aquisições ineficazes devido a desperdícios de tempo, de trabalho e de recursos orçamentários e financeiros.

3.3 INSTRUÇÃO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS NO GHC

3.3.1 Descrição da organização em estudo

A Gerência de Materiais do GHC (também conhecida pela sigla GMAT), tem por objetivo principal gerenciar a política de suprimentos de bens e serviços solicitados pelas diversas áreas da Instituição. Sendo assim, a ela compete a aquisição de materiais de consumo e equipamentos, contratação de serviços e obras, abastecimento e distribuição para todos os hospitais; além disso, elabora os contratos e as publicações; cadastra produtos e pareceres técnicos; gerencia a frota de veículos; o setor de produções gráficas e também a administração patrimonial.

Dentre as equipes que a compõem, está o Setor de Compras e Planejamento, foco deste estudo, os quais são responsáveis pela instrução dos processos de aquisição de bens e serviços do GHC provenientes de várias áreas demandantes.

Estas solicitações são enviadas por meio de memorando protocolado na secretaria da Gerência de Materiais, por e-mail com aprovação do gerente de materiais, ou ainda utilizando o Sistema Orquestra BPM (*Workflow*, que é um sistema interno de gestão de processos), preenchendo um formulário virtual e informando a sua necessidade, identificação do setor e contemplando a maior quantidade possível de informações condizentes com suas necessidades. Este fluxo passa pela aprovação da chefia direta do solicitante, após aprovação da solicitação pela coordenação do setor.

Na sequência, esta requisição é encaminhada aos cuidados do Gerente de Materiais, que avalia se a solicitação é interessante para aquisição ou não. Dependendo da natureza do tipo de serviço e o valor do objeto que provavelmente será necessário para a contratação, o fluxo é encaminhado para o Setor de Compras e Planejamento, onde passa pela aprovação do Coordenador, que avalia para qual grupo conduzirá a demanda: equipe de Planejamento e Pesquisa (instrução de processos para licitação) ou Compradores (aquisição direta ou inexigibilidade).

Se confirmada a aquisição via licitação, o planejador recebe a solicitação e avaliará se os dados estão completos, verifica qual área requisitou o serviço, contata a área se houver informações adicionais ou possíveis esclarecimentos. Após isso, instrui o processo gerando um número de processo, avalia a modalidade de licitação mais adequada conforme objeto a ser licitado, gera a seguir um número de licitação, descreve a quantidade de itens para estas aquisições, identifica se existem códigos previamente cadastrados para estes materiais ou serviços.

Estas informações são lançadas no Sistema Administrativo do GHC e no Sistema Terminal (que é interligado ao Sistema Administrativo). Após, estas informações também são lançadas no *Workflow*, que é um portal transparente, onde futuramente (na fase de publicação do edital licitatório) fornecedores e demais interessados poderão acompanhar desde a instrução, a contratação e o andamento do

processo. É gerado um número de fluxo do processo, e então apresentados neste formulário *online* todos os arquivos que originaram a solicitação, bem como todas as informações anexadas e instruídas referentes a esta demanda (e-mails, memorandos, especificações e outros).

3.3.2 Processo de instrução para contratação de serviços

Quando o planejador recebe uma solicitação para contratação de serviços e obras, este deve avaliar se a mesma está completa e contendo as informações necessárias para instrução do processo.

Contempladas estas informações, são incluídos no Sistema Administrativo do GHC: o número do processo, o número e o tipo de modalidade de licitação, a descrição do objeto a ser licitado, bem como os respectivos itens e demais informações correspondentes. Na sequência, abre-se um fluxo de compras por licitação no Sistema Orquestra (*Workflow*), preenchendo os campos de informações necessários para a abertura do processo. A próxima tarefa que o planejador executa é a realização da pesquisa de mercado, necessária para fins de reserva orçamentária do objeto a ser contratado.

A pesquisa de mercado deve ser realizada obedecendo os parâmetros da Instrução Normativa IN nº 5/14 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, alterada pela IN nº 7/14, que dispõem sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral.

As estimativas de preços são realizadas pelas seguintes fontes:

- I. Portal Compras Governamentais: www.comprasgovernamentais.gov.br;
- II. Pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso;

- III. Contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços; ou
- IV. Pesquisa com os fornecedores. (IN nº 7, SLTI/MPOG, de 29.08.2014).

Contudo, é necessário ressaltar que nesta fase de pesquisa mercadológica, ocorrem vários tipos de intercorrências, como: especificações incompletas, padrões tecnológicos defasados, mercados restritos a alguns fornecedores, direcionamento de marcas, dentre outros; que inviabilizam uma busca ágil e efetiva por valores praticados no mercado e em outros órgãos públicos, sendo necessárias readequações e complementos quanto às especificidades da demanda.

Após a realização do levantamento de preços, é incluso o relatório da pesquisa de mercado no Sistema *Workflow* e submetida à aprovação da Coordenação do Setor de Planejamento e Compras. Se aprovado, o processo é encaminhado para análise e liberação orçamentária pela Gerência Financeira.

A Gerência Financeira avalia a possibilidade de subsidiar a demanda, e em caso de serviços continuados, verifica se os valores praticados são condizentes em relação a contratos anteriores.

Após avaliação orçamentária, o fluxo retorna ao planejador da Gerência de Materiais. Se a liberação orçamentária é aprovada e sem necessidade de readequações, o processo segue para autorização de abertura da licitação pelo Gerente de Materiais.

A seguir, se homologada a abertura pela autoridade competente, o fluxo de compras é encaminhando à Comissão de Licitação do GHC.

A Comissão de Licitação realiza a elaboração do Edital, se o mesmo for aprovado pela Área Solicitante, pela Área Técnica e pelo Setor de Assessoria Jurídica do GHC, é definida a data de publicação e abertura do certame.

A publicação do Edital é providenciada pelo Setor de Contratos da Gerência de Materiais, sendo encaminhada para divulgação junto ao Diário Oficial da União e ao Jornal do Comércio.

A Comissão de Licitação, a contar da data da publicação do Edital até a data da disputa, receberá pedidos de esclarecimentos ou impugnações dos fornecedores. E a partir deste momento, inicia-se a fase externa do processo licitatório.

Além disso, destaca-se que o acompanhamento dos processos de licitação do GHC pode ser feito na íntegra por todos os usuários interessados através do link do Sistema *Workflow* (<http://workflow.ghc.com.br>). Sendo assim, é possível a todo o cidadão ter acesso a todos os documentos e históricos do processo.

4 METODOLOGIA

Este projeto de intervenção embasa-se em uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), e possui natureza exploratória e descritiva. A pesquisa de intervenção, segundo Marion et al (2010), é aquela que o pesquisador interfere na realidade estudada, podendo modificá-la. Visa implantar processos e protocolos, identificando as causas que determinam um fenômeno e o modo como são produzidas.

4.1 DELINEAMENTO

Este trabalho será delineado através da pesquisa-ação, que difere de outros tipos de pesquisa, considerando a dinâmica do relacionamento entre os pesquisadores e a situação pesquisada em diversos momentos da pesquisa (Gil, 2010). A pesquisa-ação é adotada em estudos de abordagem prática como na medição teórico-conceitual do campo de investigação.

Diversas técnicas de coleta de dados são adotadas na pesquisa-ação (entrevistas individuais e coletivas, questionários, histórias de vida, sociodrama, análise de conteúdos e outros). Diferentemente das pesquisas elaboradas segundo modelo clássico da investigação científica, em que as técnicas se caracterizam pela padronização, a pesquisa-ação tende a adotar preferencialmente procedimentos flexíveis, tendo em vista que “ao longo do processo de pesquisa os objetos são constantemente redefinidos (...)” (GIL, 2010, p.154).

Segundo Gil (2010, p.155), a pesquisa-ação permite a identificação de medidas e procedimentos a serem adotados, dentre estes a “determinação das formas de controle do processo e da avaliação de seus resultados”.

A pesquisa-ação pode apresentar várias etapas, dentre elas: uma fase exploratória; formulação do problema; construção de hipóteses; realização de

seminário/reunião; seleção da amostra; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; elaboração de plano de ação; e divulgação dos resultados. Segundo Gil (2010), de modo geral em uma pesquisa-ação, o critério de representatividade dos grupos investigados é mais qualitativo que quantitativo. É mais recomendável a amostra pelo critério de intencionalidade com características mais relevantes ao estudo.

4.2 SUJEITOS, AMOSTRA, OBJETO DE ESTUDO

Públicos alvos constituídos por Administradores da Gerência de Materiais do GHC, os quais são responsáveis pelo planejamento na instrução dos processos licitatórios de aquisição de bens e serviços. Além deles, são também as demais áreas administrativas do GHC que encaminham solicitação e Termo de Referência visando à contratação de empresas para prestação de serviços.

4.3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PELO MÉTODO BPM

a) Etapa 1: Levantamento de informações

Inicialmente, será realizada uma pesquisa exploratória com o levantamento de informações referentes aos processos de contratações de serviços abertos por licitação de janeiro a dezembro do ano de 2015. Estima-se que em média são abertos 15 processos por mês para contratação de serviços no GHC.

As informações serão coletadas pela pesquisadora, a partir de informações disponíveis no Sistema Administrativo do GHC e do Sistema Osquestra BPM (Workflow), e serão registradas em uma folha de verificação (check-list), que é um

formulário utilizado para fins de registro e a análise de dados. A representação visual otimiza a utilização dos instrumentos, marca os pontos de fragilidade nas diversas etapas do processo, coletando informações sobre a quantidade de erros cometidos em uma planilha, assinalando possíveis ocorrências (FOSSATTI E LUCIANO, 2008).

Quadro 1 – Sugestão de Check List para Instrução de Processos para Contratação de Serviços no GHC

SOLICITAÇÃO	
	CONSTA O PEDIDO DE CONTRATAÇÃO
	CONSTA A JUSTIFICATIVA DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO
	CONSTA O NOME DA ÁREA REQUISITANTE
	CONSTA O NOME DO RESPONSÁVEL PELO SETOR REQUISITANTE
	CONSTA A AUTORIZAÇÃO DO ORDENADOR DE COMPRAS
	OUTROS:
TERMO DE REFERÊNCIA E ESPECIFICAÇÕES DO SERVIÇO	
	CONSTA O PRAZO DE EXECUÇÃO: SERVIÇO COM PERÍODO DE EXECUÇÃO DETERMINADO OU CONTRATAÇÃO CONTINUADA (ACIMA DE 12 MESES PODENDO OCORRER PRORROGAÇÕES)?
	INDICA SE PERMITE SUBCONTRATAÇÃO? SE AFIRMATIVO, INFORMOU QUAIS TAREFAS/ETAPAS SERÃO SUBCONTRATADAS.
	INDICA SE PERMITE CONSÓRCIO?
	CONSTAM TODOS OS DOCUMENTOS CORRESPONDENTES AS ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS RELACIONADAS AO OBJETO, TAIS COMO: MEMORIAL DESCRITIVO/PROJETO BÁSICO/TERMO DE REFERÊNCIA/PROJETOS (ARQUITETÔNICO, ELÉTRICO, HIDROSSANITÁRIO, CLIMATIZAÇÃO E OUTROS), PLANTAS, PLANTA BAIXA.
	EM CASO DE OBRAS, CONSTAM A PLANILHA ORÇAMENTÁRIA E O CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO?
	SE EXIGIDO QUALIFICAÇÃO TÉCNICA, ESTÃO EXPLÍCITAS QUAIS (REGISTROS DE CLASSE, POR EXEMPLO)?
	SE SUGERIDO VISITA TÉCNICA, CONSTAM DADOS PARA O AGENDAMENTO (NOMES RESPONSÁVEIS, LOCAIS, TELEFONES E HORÁRIOS)?
	HÁ EXIGÊNCIAS DO CORPO TÉCNICO? (FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA / OUTRAS)
	SE OCORRER COMODATO E/OU LOCAÇÃO, INFORMAR A QUANTIDADE DE BENS QUE SERÃO DEIXADOS EM COMODATO, INCLUSIVE AQUELES QUE SÃO INDICADOS NA DESCRIÇÃO DO PRODUTO.
	CONSTAM QUAIS AS RESPONSABILIDADES DA CONTRATANTE.
	INFORMAR SE A INSTITUIÇÃO IRÁ DISPONIBILIZAR LOCAL PARA GUARDA DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS/FERRAMENTAS (SE FOR O CASO)?
	INFORMAR SE SERÁ SOLICITADO GARANTIA DOS SERVIÇOS CONTRATADOS?
	ENFIM, VERIFICAR SE AS DESCRIÇÕES DOS SERVIÇOS/OBRAS SÃO SUFICIENTES PARA PLENA DEFINIÇÃO DO SE DESEJA CONTRATAR (MEDIDAS-CORES-MATERIAL-PRAZOS E RESPONSABILIDADES).
	OUTROS:

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os processos a serem analisados serão escolhidos considerando as intercorrências apresentadas ao longo de seu histórico, como por exemplo: solicitações e especificações incompletas; atrasos apresentados na abertura do processo; dificuldades apresentadas na elaboração do Termo de Referência; tempo disponível para instrução de processos; readequações conforme Pesquisa de Mercado; readequações conforme Avaliação Orçamentária; readequações conforme Comissão de Licitação. Este levantamento é importante, pois viabilizará identificar quais as causas destas inadequações, quais são estes impactos e o quanto isto impacta nos resultados da organização.

b) Etapa 2: Construção de propostas de melhoria

Após a identificação e sistematização dos respectivos problemas e causas levantados na 1ª etapa, será realizada reunião em conjunto com a equipe do setor de materiais (gerente, coordenadores e administradores), visando apresentar os dados para análise e elaboração de propostas de melhorias aos processos, de modo a otimizarmos novas formas de gerenciamento destes processos pelo setor de materiais junto às áreas demandantes.

Os dados obtidos serão apresentados em forma de relatório, contendo sugestões como adoção do próprio check list utilizado para o levantamento de informações na Etapa 1, apresentação de modelos utilizados em outros órgãos da administração federal para análise e eventuais adoções de aspectos para complemento ao check list (ver exemplos nos Anexos A e B), capacitação de pessoas e/ou elaboração de material informativo, dentre outros; e também considerações gerais quanto à viabilidade de criação ou inclusão de novos fluxos e processos, bem como a possibilidade de exclusões de etapas, sendo estas alternativas adotadas tanto nesta 2ª etapa como nas demais etapas subsequentes, dependendo das necessidades que forem surgindo.

Nesta etapa, será adotada a ferramenta 5W2H para com os resultados levantados na Etapa 1, elaborarmos o plano de ação visando mudanças e propostas de melhorias aos processos.

c) Etapa 3: Capacitação das equipes

Nesta próxima etapa, destaca-se a importância do treinamento e da capacitação da equipe de trabalho.

O material de referência para esta qualificação será a proposta de melhorias elaborada pela equipe de materiais na Etapa 2, a qual deverá dar ênfase à parte prática de todos os aspectos importantes do processo.

Considerando a implementação de novos processos e fluxos de trabalho, será necessário que todos os envolvidos (Gerência de Materiais e demais áreas demandantes) saibam das mudanças e propostas de melhorias. Isso ocorrerá por meio de atividades de capacitação.

No plano de ação (elaborado na Etapa 2) deverá constar quais áreas e pessoas contemplam o público alvo prioritário para estas capacitações, tendo em vista os resultados obtidos no levantamento de dados efetuados na Etapa 1. A partir disso, será elaborado o programa de treinamento contendo um cronograma definindo os recursos necessários, a formação de equipe de apoio qualificada, a localização e o agendamento dos espaços físicos, levantamento de materiais e equipamentos, dentre outros.

A primeira equipe que participará desta capacitação compreendendo o novo formato de atuação no processo de aquisição de serviços será a Gerência de Materiais, tendo em vista que os seus empregados poderão contribuir com subsídios e orientações às demais unidades do GHC. Após este primeiro evento, as capacitações serão destinadas principalmente às equipes da instituição que elaboram as solicitações de compras e termos de referências.

Visando qualificar as atividades de formação a serem realizadas aos trabalhadores do GHC, será necessário o apoio técnico e administrativo da Equipe da Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (vinculada à Gerência de Recursos Humanos do GHC), dentre estas ações: colaborar com a ampla divulgação das

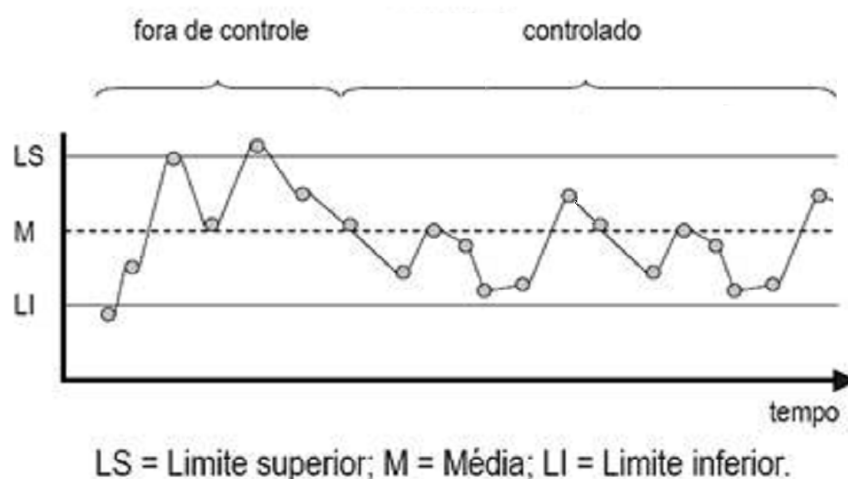
atividades; auxiliando no recrutamento e seleção dos participantes, nas cedências de salas de aula ou do laboratório de informática, bem como no registro das atividades no histórico funcional dos participantes.

d) Etapa 4: Adoção/implantação das mudanças e monitoramento dos resultados

Para monitorar as variáveis, a exemplo de inconsistências, retrabalhos, ciclo de tempo, dentre outras, serão realizadas mensalmente análises estatísticas. Segundo Harrington (1988, p.242) “para se medir a eficiência de um processo ou para saber se o mesmo está correspondendo aos requisitos é preciso usar métodos estatísticos”. Sendo assim, utilizaremos para avaliar os processos o Gráfico de Controle.

Este gráfico cronológico indica a faixa de variação incluída no sistema. Os limites desta faixa são marcados por limite superior e inferior, traçados de ambos os lados da média do processo. Quanto mais sintonizado for o processo, menos desvio da média apresentará, explica Harrington (1988). Para Werkema (1995, p.45) “Esta ferramenta dispõe os dados de modo a permitir a visualização do estado de controle estatístico de um processo e o monitoramento, quanto à locação e dispersão, de itens de controle do processo”.

Figura 2: Gráfico de Controle



Fonte: < <http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/1988/extraindo-metricas-em-projetos-de-tecnologia-de-informacao.aspx> >. Acessado em 23/11/2015.

Após verificação da efetividade da ação, outro método de controle que contribuirá com a tomada de decisão é o Ciclo PDCA. Através do método PDCA será possível definirmos se serão adotadas ou alteradas padronizações, como também se serão necessárias novas modificações e ações corretivas no andamento do processo de intervenção.

e) Etapa 5: Avaliação do processo e dos seus resultados

Esta etapa de avaliação dos resultados corresponde à manutenção destes processos de melhorias. Tachizawa e Scaico (1997) destacam a necessidade de replanejamento ou uma reprogramação de novas atividades a partir dos resultados alcançados pelo atual patamar de padronização.

Desta forma, será necessário que a equipe de trabalho reflita a respeito das próprias atividades da proposta inicial. Dentre estes questionamentos, será necessário discutir se o cronograma adotado ocorreu nos prazos previstos ou se houve intercorrências significativas; se houve a participação das áreas prioritárias; se estas equipes que participaram eram compostas pelo público alvo; se as reuniões realizadas foram produtivas; se a distribuição de tarefas foi bem realizada; foram usadas todas as técnicas e ferramentas previstas; as quantidades de horas de treinamento foram suficientes ou excessivas; se há necessidade de providenciar treinamentos adicionais; se houve vantagens econômico-financeiras para a instituição; se a quantidade e a qualidade dos materiais supriram as necessidades dos trabalhadores; dentre outros.

Recomendamos após a conclusão desta proposta de melhorias, a realização de estudos futuros (de preferência não superiores a um ano desta implementação), com o objetivo de compararmos os avanços e os desafios inerentes aos processos de aquisição de serviços do GHC. Dentre as variáveis a serem pesquisadas, sugerimos a correlação entre investimentos de recursos adotados, tempo percorrido, energias e esforços aplicados em relação aos resultados alcançados.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da implementação das sugestões de melhoria, busca-se aprimorar os serviços prestados, tornando o processo de aquisição de serviços mais célere e garantindo respostas de qualidade.

O Método de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) permitirá analisarmos estes processos nas seguintes etapas: conhecimento do processo (levantamento de problemas), análise do processo (definição de metas), a otimização do processo (implementação de melhorias), e por fim, a avaliação do processo e dos seus resultados.

Desta forma, espera-se que seja possível contribuir com melhorias de recursos, custos e qualificação profissional.

5 ASPECTOS ÉTICOS E DIVULGAÇÃO

Considerando as questões éticas, preconizadas pela Resolução nº 466/12, o presente projeto de intervenção será cadastrado na Plataforma Brasil e submetido à apreciação pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) do Hospital Nossa Senhora da Conceição. Esta intervenção seguirá as determinações da referida Resolução.

Todos os participantes receberão uma cópia do Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), contendo todas as informações sobre a pesquisa.

Os resultados obtidos através desse projeto poderão ser divulgados em meio científico através de eventos e artigo com publicação em revista indexada a serem definidas pela pesquisadora e orientadora do projeto. O material também será encaminhado para o Centro de Documentação do GHC.

6 ORÇAMENTO

O quadro abaixo apresenta valores estimados que serão necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

ITENS		VALOR TOTAL	
1. Material de Consumo		R\$	764,40
Confecção de relatórios	15 unidades	R\$	75,90
Papéis e Impressões A4	1000 unidades	R\$	150,00
Pen Drive 16 GB	1 unidade	R\$	35,00
Materiais escritório diversos		R\$	160,00
Pacote Internet mensal	7 meses	R\$	343,50
2. Material Permanente		R\$	4.859,80
Computador	1 unidade	R\$	1.699,90
Impressora Multiprofissional	1 unidade	R\$	420,00
Projektor Multimídia	1 unidade	R\$	2.690,00
Telefone	1 unidade	R\$	49,90
3. Reserva Técnica (Reserva 10% do total dos itens acima)		R\$	562,42
4. Honorários da pesquisadora* (custo sob responsabilidade institucional)		Valor Hora R\$ 20,51	R\$ 7.383,60
TOTAL		R\$	13.570,22

*Obs: Total de 360 Horas Técnicas

Os custos apresentados no desenvolvimento desta intervenção são de responsabilidade institucional, pois o projeto será realizado por empregados da instituição, em seu horário de trabalho e em benefício exclusivo da mesma, visto ser de seu interesse a otimização dos seus processos.

7 CRONOGRAMAS

O primeiro cronograma apresenta as atividades a serem executadas pela pesquisadora e os períodos necessários para a conclusão do projeto.

Atividades	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15	Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16
Escolha do Tema	X									
Formulação do Problema	X	X								
Pesquisa Bibliográfica Preliminar		X	X	X						
Elaboração do Projeto	X	X	X	X						
Entrega do Projeto de Pesquisa				X						
Defesa do Projeto perante a Banca					X					
Ajustes ao Projeto conforme sugestões da Banca					X	X				

O segundo cronograma apresenta as atividades a serem executadas para a execução da intervenção.

Atividades	Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16
Aprovação do Gestor (Apêndice B)	X									
Avaliação do Projeto pelo Comitê de Ética do GHC		X	X	X						
Etapa 1: Levantamento de informações				X						
Etapa 2: Construção de propostas de melhoria					X					
Etapa 3: Capacitação das equipes					X	X				
Etapa 4: Adoção/implantação das mudanças e monitoramento dos resultados							X	X	X	
Etapa 5: Avaliação do processo e dos seus resultados										X
Elaboração de relatório final										X

Obs: Após a conclusão desta proposta de intervenção prevista para Outubro de 2016, e visando melhorias contínuas aos processos de compras, sugerimos a realização de novas análises destes processos (de preferência não superiores a um ano desta implementação).

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL, Lei nº 8.666/93, 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 União**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm> . Acesso em 22/11/2015.

BRASIL, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 jul 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em 22/11/2015.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 7, de 29 de agosto de 2014. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que regulamenta os procedimentos administrativos básicos para realização de pesquisa de preços. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 set 2014. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-ndeg-7-de-29-de-agosto-de-2014>>. Acesso em 22/11/2015.

BRITTO, Gart Capote de. **Medição de valor de processos para BPM**. Rio Janeiro, 2013.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DINIZ, Roberto. **Processo decisório em tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna LTDA, 2008.

FOSSATTI, Nelson Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Prática profissional em administração: ciência, método e técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40.n.1,p. 6-19, jan/mar.2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **O processo de aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina; MARION, Márcia Maria Costa. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA JÚNIOR, Edson H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana; CHRISPIM, Anna Carla Duarte. **Termo de Referência**: o impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos. 4.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão de processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TAUBLIB, Davis. **Controle de qualidade total**: o hospital do futuro, o futuro do hospital. Rio de Janeiro: Xenon, 1993.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de um projeto de intervenção inicialmente de cunho acadêmico do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde do Grupo Hospitalar Conceição – Escola GHC, intitulada Proposta de Melhorias aos Processos de Contratação de Serviços em um Hospital Público de Porto Alegre, que tem como objetivo principal contribuir com propostas de melhorias, delimitando o objeto a ser contratado e suas especificações, e assim buscando a eficiência e a otimização dos processos de contratação de serviços do Grupo Hospitalar Conceição.

O tema escolhido busca fundamentalmente propor melhorias aos processos de contratação de serviços da instituição, e assim reduzir as reformulações das especificações por falta de informações, ocasionado atrasos no andamento dos processos licitatórios; evitar a ocorrência de dispensas emergenciais; qualificar os pedidos de solicitação de serviço; e também reduzir o retrabalho nos processos de contratação de serviços.

O trabalho está sendo realizado pela pós-graduanda do curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde, Tissiana da Silva Alves e sob a supervisão e orientação da Prof.^a Dr.^a Alexandra Jochims Krueel.

Para alcançar os objetivos desta proposta de intervenção será adotado o Método BPM (*Business Process Management*), que traduzido em português significa “gestão de processos de negócio”. O estudo ocorrerá em 5 etapas, sendo estas respectivamente: Levantamento de informações; Construção de propostas de melhoria; Capacitação das equipes; Adoção/implantação das mudanças e monitoramento dos resultados; e por fim, a Avaliação do processo e dos seus resultados.

Os dados de identificação serão confidenciais e os nomes reservados.

Este projeto não oferece riscos aos participantes.

Os dados obtidos serão utilizados somente para este estudo, sendo os mesmos armazenados pela pesquisadora durante cinco anos e após totalmente destruídos.

EU _____, recebi as informações sobre os objetivos e a importância desta pesquisa de forma clara e concordo em participar do estudo.

Declaro que também fui informado:

Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento acerca dos assuntos relacionados a este projeto de intervenção.

De que minha participação é voluntária e terei a liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento e deixar de participar do projeto, sem que isto traga prejuízo para a minha vida pessoal e/ou profissional.

Da garantia que não serei identificado quando da divulgação dos resultados.

Sobre o projeto de intervenção e a forma como será conduzido e que em caso de dúvida ou novas perguntas poderei entrar em contato com a pesquisadora: TISSIANA DA SILVA ALVES, telefone (51) 9649.0776, e-mail: atissiana@ghc.com.br e endereço: Rua Dário Alves, nº 174 Bairro São Miguel – Minas do Leão/RS, ou com a professora ALEXANDRA JOCHIMS KRUEL, telefone (51) 9621.3056, e-mail: akruel@ghc.com.br.

Também que, se houverem dúvidas quanto a questões éticas, poderei entrar em contato com Daniel Demétrio Faustino da Silva, Coordenador-geral do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC pelo telefone 3357-2407, endereço Av. Francisco Trein 596, 3º andar, Bloco H, sala 11, das 09h às 12h e das 14h30min às 17h.

Declaro que recebi cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficando outra via com a autora do projeto.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2016.

Assinatura do participante

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO GESTOR**TERMO DE ANUÊNCIA DO RESPONSÁVEL PELO SETOR/SERVIÇO ONDE SERÁ
REALIZADA A PESQUISA NO GHC**

Ref.: Projeto de pesquisa intitulado: "Proposta de Melhorias aos Processos de Contratação de Serviços em um Hospital Público de Porto Alegre".

Eu, _____, responsável pelo setor de Planejamento e Compras da Gerência de Materiais do GHC, tenho ciência do protocolo/projeto de pesquisa supracitado, proposto pela pesquisadora Tissiana da Silva Alves, conheço seus objetivos e a metodologia que será desenvolvida.

Declaro estar ciente de que o estudo não irá interferir no fluxo normal deste Serviço e que o início da pesquisa somente poderá se dar após a aprovação do Projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do GHC.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2016.

Assinatura do Chefe do Serviço

Carimbo:

ANEXO A: MODELO DE CHECK LIST DO TERMO DE REFERÊNCIA

O Check List do Termo de Referência deverá conter os seguintes elementos:

1.Indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização.
2.Diretrizes e metas institucionais (quando for o caso).
3.Justificativa da necessidade de contratação e dos indispensáveis elementos técnicos do objeto do certame.
4.Estimativa do custo, diante de orçamento detalhado juntados aos autos, considerando os preços praticados no mercado.
5. Prazo de execução do objeto da licitação. Cronograma físico-financeiro se for o caso
6. Visita técnica ou vistoria do local onde será executado o objeto da licitação (quando for o caso)
7.Deveres do contratado
8 Deveres da contratante
9.Procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato
10.Sanções por inadimplemento.
11.Outras informações

Fonte: Adaptado de Advocacia Geral da União. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/1544651>> Acessado em 06/11/2015.

ANEXO B: MODELO DE CHECK LIST PARA ÁREA SOLICITANTE

Segue abaixo, alguns dos principais questionamentos a serem avaliados pela área solicitante:

1.Qual o tempo disponível para execução do trabalho?
2.Quais são os nossos limites de tempo?
3.Quais são as nossas restrições de conhecimento?
4.Quem poderá nos fornecer informações sobre o objeto da contratação?
5.Como nos assegurar de que as especificações do objeto e as condições estabelecidas no documento para a execução do contrato vão resultar em uma boa contratação?
6.Como estimar o custo da contratação?
7.Como regulamentar os casos de inadimplemento contratual?
8.Quais são as obrigações das partes?
9.Como deve ser o recebimento do objeto?
10.Quais os testes de funcionamento que devemos propor?
11.Como fiscalizar a execução do contrato?
12.Enfim, é necessário traçar um cenário da execução contratual e traduzir o quê e como se deseja a contratação.

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Disponível em: <

<http://www7.tjce.jus.br/portal->

[conhecimento/wpcontent/uploads/2013/11/Elaboracao_de_Termo_de_Referencia](http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wpcontent/uploads/2013/11/Elaboracao_de_Termo_de_Referencia)> .

Acessado em: 01/11/2015.