



## DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE

Sabrina Lechner Nogueira<sup>a</sup>, Diego de Castro Fettermann<sup>b</sup>, Márcia Elisa S. Echeveste<sup>c</sup>, Tatiane Pistorello Barbosa<sup>d</sup>

<sup>a</sup> Especialista em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil

<sup>b</sup> Doutorando em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil

<sup>c</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil

<sup>d</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil

### Resumo

A gestão por processos tem proporcionado às empresas em geral um melhor desempenho operacional. Com base nisto, este trabalho visa à melhoria do processo de Gestão de Contratos de uma empresa de transporte. Utilizando o método de pesquisa ação, foram elaborados um diagnóstico da situação atual do processo de Gestão de Contratos da empresa, uma priorização dos problemas, um levantamento de melhores práticas indicadas para Gestão de Contratos e a realização de um plano de ação de melhorias. Os resultados do diagnóstico apresentam a falta de procedimentos, políticas e diretrizes deficitárias como os principais problemas na gestão de contratos da empresa. Entre as melhores práticas com maior impacto na melhoria do processo foram identificadas: (i) definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes, (ii) reavaliar e readequar o fluxo de contratos e (iii) treinar gestores e envolvidos. Estes resultados, assim como o plano de ação para a implementação das melhores práticas priorizadas, se apresentam como uma oportunidade de melhoria do processo de gestão de contratos da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos, Contratos, Empresa Pública, Transporte Público, Melhores Práticas

### 1. INTRODUÇÃO

A contratação de serviços em empresas públicas é uma prática recente na economia brasileira, verificando-se um crescimento significativo a partir da Lei 8.666/93. Esta lei é responsável pela regulamentação dos contratos administrativos bem como das licitações (MORAES et al., 2006). Na época, este foi um importante estímulo para que houvesse um recorde de contratações do setor público no Brasil. A contratação de empresas terceiras acontece em razão da competitividade induzir as empresas a voltarem-se para seus diferenciais de mercado. Em decorrência disto, verifica-se a prática de contratos com empresas terceiras para complementar as suas atividades e, com isso, a necessidade de todos conhecerem contratos e a sua correta gestão (LEIRIA 2006). A terceirização está relacionada à forma com a qual uma organização trata com os seus fornecedores mediante um contrato de negócio, em que uma atividade específica é acordada para ser realizada (FERREIRA FILHO et al., 2009). As contratações de aquisições de materiais, serviços ou de obras de empresas públicas brasileiras dependem das atividades de planejamento,

programação e da definição de objetos. Estas atividades devem ser materializadas em projetos básicos, destinados a instruir e integrar os Editais de Licitações, sendo todas estas atividades parte do processo de gestão de contratos em uma empresa.

Geralmente, as empresas públicas encontram maiores dificuldades para gerenciarem seus processos do que as empresas privadas. Muitas vezes, os fluxos de trabalho são confusos, seus processos não estão definidos e/ou não há um 'dono do processo' (GONÇALVES, 2000). Para Hammer e Champy (1997), processo é um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Para Davenport (1997, p.7), "[...] processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação." Este conceito de processo também é importante nas empresas de serviços, em que as atividades não são vistas pelo cliente nem pelas pessoas que as executam (GONÇALVES, 2000). Hammer (1997) destaca que as empresas que focam nos processos não criam novos processos; na realidade, eles sempre existiram, mas de forma fragmentada e invisível, sem nome e sem gerência. A opção



em focar processos na gestão das empresas desenvolve e enfatiza a importância das funções ligadas a processos que incluem a liderança do grupo, a interação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos de equipe, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (GRAHAM, 2004). Desta forma, sem o entendimento do que faz as empresas funcionarem bem, é praticamente impossível mudar uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos (GONÇALVES, 2000).

Aliada a esta visão orientada por processos, a crescente estratégia de terceirização demanda um controle das empresas terceirizadas por meio de contratos. Estes contratos precisam ser adequadamente acompanhados para que seus escopos sejam atendidos. Em razão disto, a necessidade da gestão deste processo deve possuir uma posição de destaque, principalmente no caso da administração pública (LEIRIA, 2006).

Este trabalho foi desenvolvido em uma empresa federal de economia mista de transporte de passageiros. Sob sua coordenação, são transportadas diariamente cerca de 170.000 pessoas. Como é frequentemente identificada nas empresas públicas, a gestão de contratos possui uma importância acentuada, principalmente em razão da quantidade, da complexidade e dos valores destinados às empresas contratadas. A gestão de contratos nesta empresa é responsável pelas atividades que iniciam com a prospecção da oportunidade do negócio até a conclusão da atividade ou material contratado, sendo que ainda existe a participação de diversos outros setores dentro da empresa. As atividades incorporadas pela gestão de contratos consistem na elaboração de projetos básicos e editais, licitações, contratações e aditivos (de reajustes, repactuações, prorrogações, etc) de contratos realizados pela empresa. Estes contratos podem ser de obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações (art. 2º da Lei 8.666/93). Na empresa, existe um setor específico com a função de gerir os contratos, denominado Administração de Contratos. Atualmente, este setor monitora cerca de 190 contratos da empresa, sendo que esta quantidade triplicou nos últimos 2 anos. Estes contratos são dos mais diversos tipos, períodos, valores e complexidade. Atualmente, a empresa enfrenta muitos problemas relacionados à má gestão dos contratos, podendo resultar em perda na qualidade dos serviços e atividades contratadas, aumento dos custos relacionados aos retrabalhos para a regularização de contratos. As constantes falhas nos contratos da empresa costumam resultar em interpretações divergentes e constantemente são discutidas na esfera judicial, resultando em mais custos para a empresa.

Como forma de atender aos objetivos estratégicos da empresa, tais como: assegurar a melhoria do desempenho,

reduzir e racionalizar gastos, reduzir o passivo trabalhista e inibir seus fatos geradores, este trabalho tem por objetivo realizar um diagnóstico dos problemas relacionados à gestão de contratos na empresa e propor melhorias para esta gestão. Por meio de uma pesquisa ação, este trabalho realiza um levantamento do estado atual do processo de gestão de contratos da empresa e um diagnóstico dos principais problemas encontrados neste processo. Com base nestas informações, são propostos projetos de melhoria para o processo da empresa. Entre as delimitações deste trabalho, está o seu escopo reduzido, exclusivo nos contratos de despesa da empresa, não incorporando os problemas verificados na gestão de contratos de receita. Não estão incluídas entre os objetivos do trabalho a aplicação e a mensuração dos resultados obtidos pelos projetos de melhoria, também consistindo em uma delimitação do trabalho.

O trabalho está dividido em cinco seções. A seção a seguir apresenta uma revisão da literatura sobre os temas abordados no trabalho, tais como: gestão de processos, gestão de contratos e melhores práticas para gestão de contratos. A terceira seção apresenta um detalhamento do método de trabalho utilizado. A quarta seção apresenta os resultados obtidos e na última seção constam as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta uma breve revisão sobre gestão de processos, gestão de contratos e melhores práticas indicadas à gestão de contratos, sendo apresentada nos 3 próximos tópicos desta seção.

### 2.1 Gestão de processos

A Gestão por Processos é uma tendência predominante na Administração Estratégica. O modelo tradicional de organização empresarial, ou seja, a Gestão por Funções, baseada em departamentos isolados, cada vez mais é sinônimo de atrasos e falta de competitividade em um mundo empresarial marcado por rápidas mudanças e crescente necessidade de rápida adaptação. (PRITCHARD; ARMISTEAD, 1999). A organização por processos permite a intervenção em todo o conjunto de atividades responsáveis pela geração do produto final, fornecendo a possibilidade de identificar e corrigir falhas ou distorções durante as fases do processo (SOARES et al., 2008).

Processo é um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um consumidor (PMI, 2004). Sendo assim, a realização de melhorias nos processos deve ser cada vez mais representativa para o resultado, e o foco da visão do negócio não deve ser mais por função ou departamentos, e sim, por processos-chave, os quais devem ser replanejados do início ao fim (DAVENPORT, 1994). Para suportar essas melhorias, é



fator crítico no contexto atual o uso de tecnologias inovadoras na busca de novas alternativas para o gerenciamento de processos. A FNQ (2007) define processo como um “[...] conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas. Já Harrington (1993), o define como sendo um conjunto de atividades interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização a fim alcançar os seus objetivos. Sendo assim, os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Gonçalves (2000, p.6) afirma que “[...] todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

A estrutura organizacional é um dos aspectos mais importantes para a compreensão das relações que se estabelecem entre pessoas e cargos no ambiente interno de uma organização. Por meio da formalização de uma estrutura é possível identificar a interação entre as atividades desempenhadas por cada elemento, áreas ou departamentos de uma instituição (ABDALA, 2006).

A estruturação por meio de processos permite o entendimento de várias fases das atividades, além de proporcionar clareza e objetividade, garantindo maior visibilidade nas tarefas e conhecimento do negócio da organização. Também permite ações que promovam maior desempenho ao fornecimento do serviço, uso eficiente dos recursos, além da definição adequada de responsabilidades, a sequência das atividades com entradas, saídas e interfaces bem definidas, a eliminação de custos devido à eliminação de atividades excessivas (MARTINS; COSTA, 2009). Os processos se relacionam de forma lógica e sequencial, e podem ser agrupados em macroprocessos, assim como serem subdivididos em subprocessos. Os subprocessos são formados por atividades que representam conjuntos das tarefas necessárias para produzir resultados. Cada tarefa é organizada por rotinas executadas por pessoas (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

Rummler e Brache (1994) afirmam que uma visão horizontal da organização permite identificar como o trabalho é realizado por processos que ultrapassam fronteiras das áreas funcionais. Esta visão horizontal da organização demonstra os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor – por meio dos quais são produzidos produtos e serviços – além de incluir os ingredientes que faltam aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Uma visão horizontal do trabalho organizado por processos em uma empresa é apresentada na Figura 1.

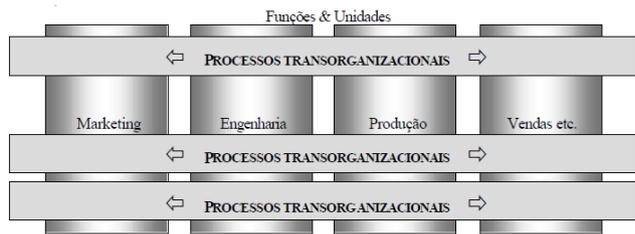


Figura 1 - O protótipo da organização horizontal.

Fonte: SPECTOR (1998, p.16)

Ainda é importante ressaltar a necessidade de revisar constantemente os processos nas empresas. Para a execução de uma reengenharia de processos, é fundamental que os processos da organização sejam mapeados, passando inicialmente por um entendimento das reais necessidades do negócio, seus principais objetivos e envolvidos (GALLINA, et al., 2006).

## 1.2 Gestão de contratos administrativos

O procedimento de contratação nos órgãos e empresas estatais obedece às normas constitucionais e legais e seguem políticas estabelecidas. Este procedimento inicia-se com o surgimento da necessidade de contratar. Por esta razão, é imprescindível o planejamento do contrato (AMARAL, 2010). Contrato é um acordo legal que gera obrigações para as partes, que obriga o fornecedor a fornecer os produtos, serviços ou resultados especificados além de obrigar o comprador a pagar ao fornecedor (PMI, 2004). No campo do direito, contrato é um acordo de vontades entre uma ou mais pessoas, a fim de criar, modificar ou extinguir uma relação de direito (GOMES, 2001). Para Fulgêncio (2007), contrato administrativo em licitação pública é todo e qualquer ajuste celebrado entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, por meio do qual se estabelece acordo de vontades para formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas.

Na gestão de contratos, deve-se atentar para as etapas do contrato: planejamento, formulação e execução. Na etapa do planejamento, é a administração contratante que define as regras do processo licitatório. Cabe à administração informar claramente os critérios a serem utilizados, o objeto a ser contratado, o tipo de licitação, o regime de execução, os requisitos de habilitação, o tipo de preço (global ou unitário) as formas de pagamentos, etc, e cabe aos fornecedores apresentarem as melhores propostas. Na etapa de formulação, é realizada a emissão do termo de contrato, esta deve reproduzir o que foi planejado e a pretensão do que deve ser executado. Quanto à etapa de execução, esta deverá resultar de um trabalho multifuncional. Nesta etapa, há necessidade de controle técnico, administrativo, financeiro e jurídico (AMARAL, 2010).



Mas, em geral, a Administração Pública não prioriza a gestão de contratos, preocupando-se mais com os processos licitatórios (VIEIRA, et al., 2006). Embora esta realidade esteja presente nas maiorias das empresas públicas, é possível gerenciar contratos com eficácia. Cada processo de aquisição de material ou serviço envolve diversos setores e requer um planejamento considerando o processo em si e

todas as áreas envolvidas. Por semelhança com o processo de contratação, neste trabalho é utilizado como referência o processo de gerenciamento de aquisições proposto pelo PMI (2004). A visão geral do gerenciamento de aquisição desenvolvida pelo PMI (2004) pode ser observado na Figura 2.

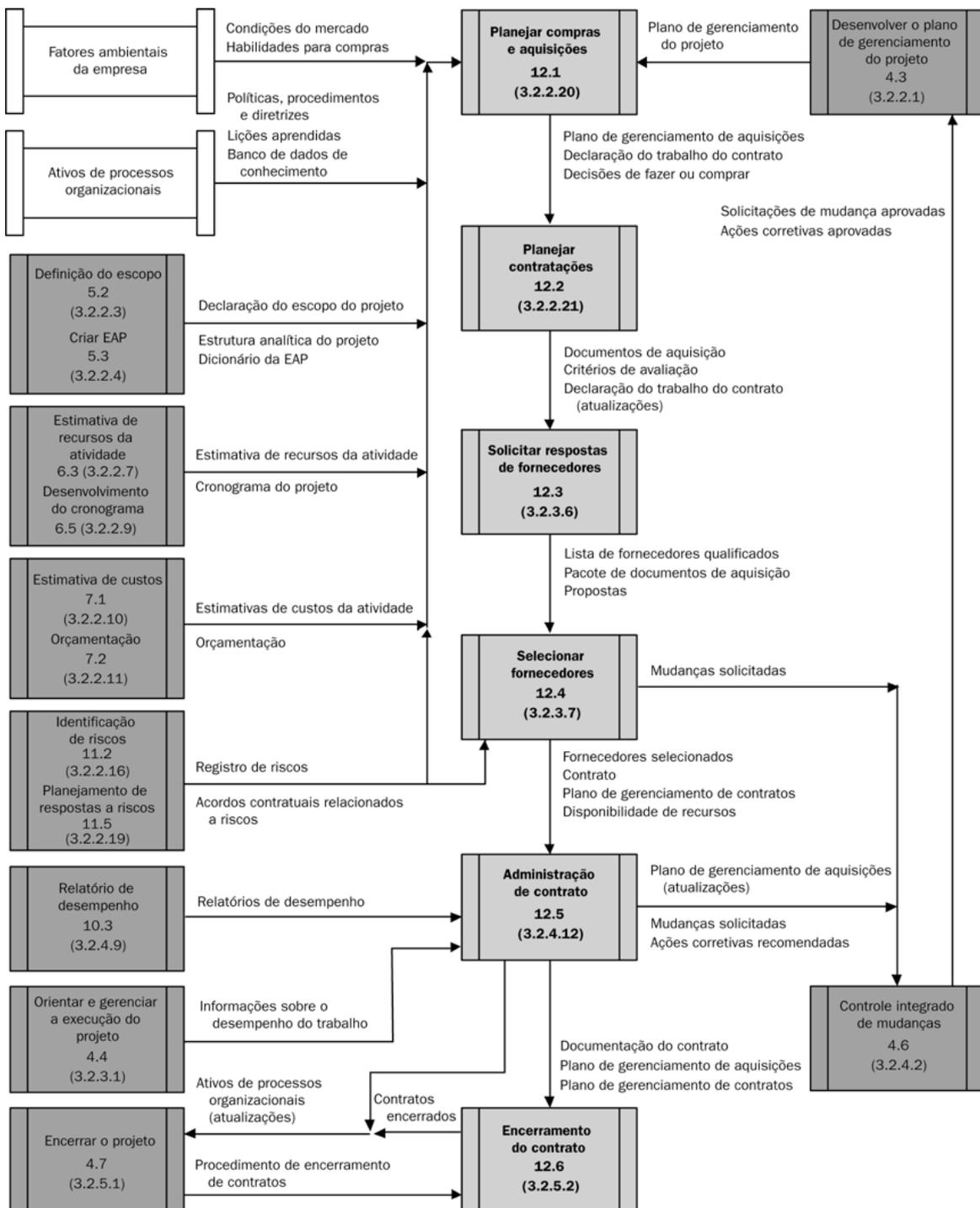


Figura 02 - Gerenciamento de aquisições

Fonte: PMI (2004, p.273)



Segundo o PMI (2004), o processo de aquisição de material ou serviço deve incluir a administração de contratos. Este processo deve seguir um fluxo de atividades, sendo previstas seis principais atividades, que são descritas a seguir:

- Planejamento de compras e aquisições: definir o quê comprar, como comprar e quando comprar.
- Planejamento das contratações: descrição e documentação dos requisitos dos produtos, serviços e resultados e identificação de possíveis fornecedores.
- Respostas dos fornecedores: informações referente a orçamentos, propostas, ofertas, conforme adequado.
- Seleção de fornecedores: análise das propostas, negociação por escrito através de contrato com o fornecedor.
- Administração de contrato: Gerenciar a relação entre fornecedor e contratante (comprador), análise da documentação e desempenho do fornecedor, visando estabelecer ações corretivas e projetar uma base para as relações futuras com o fornecedor, gerenciamento relacionado a mudanças do contrato e, se necessário, gerenciamento da relação contratual com o comprador externo do projeto.
- Encerramento de contrato: liquidar o contrato, encerrar cada fase ou etapa do projeto, inclusive quanto a qualquer item em aberto.

A partir destas atividades, o objetivo na gestão de contratos é atingir os resultados indicados pelas partes contratantes (AMARAL, 2010). Como forma de organizar este processo, faz-se necessária uma eficaz gestão de contratos, uma política de contratações adequada e uma aplicação correta dos fundamentos dos contratos (LEIRIA, 2006).

### 1.3 Melhores práticas na gestão de contratos

Uma contratação eficiente consegue conjugar os seguintes objetivos: qualidade, resultado econômico-financeiro e prazo. Visando alcançar estes objetivos, sugere-se que seja integrado o trabalho entre as diversas áreas do processo, a fim de conjugar esforços em todas as fases do processo de contratação. Por exemplo, quando se faz a especificação do objeto do contrato, paralelamente em outras áreas pode-se preparar o edital e a minuta do contrato, bem como habilitar as empresas a serem convocadas para a apresentação das propostas ou elaborar o aviso a ser publicado (AMARAL, 2010).

Como forma de garantir a melhoria do processo de aquisições, o PMI (2004) sugere um conjunto de melhores práticas para a sua gestão. Estas melhores práticas indicam que existe um acordo geral que a sua aplicação correta pode aumentar a chance de sucesso de um projeto (PMI, 2004). Como a gestão de aquisições consiste em um esforço temporário empreendido para criar um resultado exclusivo, também pode ser caracterizada por um projeto (PMI, 2004). O Quadro 01 apresenta um compêndio das melhores práticas sugeridas pelo PMI (2004) para o gerenciamento de aquisições de acordo com as seis fases deste processo.

Quadro 01: Fases do gerenciamento de aquisições

Fase	Melhor Prática
Planejamento de compras e aquisições	Analisar fatores ambientais, ativos de processos organizacionais, realizar declaração do escopo do projeto, estabelecer estrutura analítica do projeto, dicionário EAP, plano de gerenciamento do projeto.
Planejamento das contratações	Realizar plano de gerenciamento de aquisições, fazer declaração do trabalho no contrato, decisões de fazer ou comprar, realizar plano de gerenciamento do projeto.
Respostas dos fornecedores	Avaliar ativos de processos organizacionais, atualizar plano de gerenciamento de aquisições, documentos de aquisição.
Seleção de fornecedores	Avaliar ativos de processos organizacionais, atualizar plano de gerenciamento de aquisições, critérios de avaliação pacote de documentos de aquisição, propostas, lista de fornecedores qualificados, atualizar plano de gerenciamento de projeto.
Administração de contrato	Contrato, plano de gerenciamento de contratos, fornecedores selecionados, relatórios de desempenho, solicitações de mudança aprovada, informações sobre o desempenho do trabalho.
Encerramento de contrato	Desenvolver plano de gerenciamento de aquisições, desenvolver plano de gerenciamento de contratos, documentação do contrato, realizar procedimento de encerramento de contrato.



### 3. METOLOGIA

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa baseada em um método de pesquisa ação. A pesquisa ação consiste de um time de profissionais que planejam, agem e avaliam os resultados das ações e monitoram as atividades (THIOLLENT, 1986). Para a execução do trabalho, foram planejadas cinco principais etapas: (i) levantamento dos problemas, (ii) levantamento das melhores práticas, (iii) priorização das melhores práticas em relação aos problemas, (iv) mapeamento do processo de gestão de contratos e (v) plano de ação para as melhorias priorizadas. As etapas do processo e seu fluxo são apresentadas na Figura 03. O detalhamento das atividades previstas em cada etapa é apresentado a seguir.

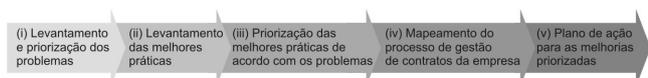


Figura 03 – Apresentação das etapas planejadas no trabalho

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

#### 3.1 Levantamento de priorização dos problemas

O levantamento dos problemas relacionados à gestão de contratos da empresa foi realizado por meio de um grupo focado com 5 especialistas do setor de administração de contratos da empresa e por meio de um questionário aplicado aos demais colaboradores da empresa envolvidos no processo. A priorização destes problemas foi realizada pela frequência da presença de cada problema identificado em uma amostra dos processos de contratos da empresa. Para isto, foi selecionada uma amostra aleatória que corresponde a 7% dos contratos ativos da empresa. Nesta amostra de contratos, foi analisada pelos especialistas do setor de administração de contratos (em um grupo focado) a presença de cada problema identificado anteriormente. Por meio de um modelo aditivo (soma das frequências de cada problema na amostra de processos), é obtido um índice que representa a frequência de cada problema no portfólio de processos da empresa. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Entradas, método e saída da etapa de levantamento e priorização dos problemas.

Entrada	Método	Saída
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos problemas relacionados à gestão de contratos da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário fechado aplicado entre colaboradores envolvidos no processo (n=8)</li> <li>Grupo focado realizado entre os colaboradores do setor de administração de contratos (n=5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de problemas relacionados à administração dos contratos da empresa</li> <li>Índice de frequência de cada problema no portfólio de processos da empresa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

#### 3.2 Levantamento das melhores práticas (soluções)

O levantamento das melhores práticas para a gestão de contratos foi realizado em três diferentes fontes de dados: levantamento bibliográfico, levantamento com especialistas e questionário com colaboradores. As melhores práticas identificadas na bibliografia estão baseadas no PMI (2004). Isto acontece em razão de o PMI ser considerado um importante conjunto de conhecimentos direcionado para a gestão de projetos. No PMI (2004), foram selecionadas as melhores práticas sugeridas na seção “gerenciamento de aquisições” que possuem maior relação com o processo de gestão de contratos da empresa. O levantamento das melhores práticas com os especialistas foi realizado por meio de um grupo focado composto por 5 colaboradores do setor de administração de contratos da empresa. Ainda assim, foram levantadas mais alternativas de melhores práticas junto a 8 colaboradores das demais áreas envolvidas no processo, por meio de questionários, complementando a lista de melhores práticas para a gestão de contratos da empresa. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Entradas, método e saída da etapa de levantamento das melhores práticas (soluções)

Entrada	Método	Saída
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das melhores práticas relacionadas à gestão de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento bibliográfico baseado no PMI (2004)</li> <li>Grupo focado realizado entre os colaboradores do setor de administração de contratos (n=5)</li> <li>Questionário aplicado a colaboradores das demais áreas envolvidas no processo (n=8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de melhores práticas relacionados à administração dos contratos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

#### 3.3 Priorização das melhores práticas na minimização dos problemas identificados

Com a lista das melhores práticas para os projetos (Etapa 3.2) e a lista dos problemas na gestão de contratos da empresa priorizados de acordo com sua frequência no portfólio de processos da empresa (Etapa 3.1) é construída uma matriz. Esta matriz é composta por (i) problemas e (j) melhores práticas.

Para a priorização do impacto de cada melhor prática (i) na minimização do problema (j), é utilizada uma estrutura



baseada no MAUT. O MAUT (*multiattribute utility*) fornece ao tomador de decisão melhores condições para a estruturação dos problemas de forma hierárquica avaliando subjetivamente informações quantitativas e qualitativas (MIN, 1994; CRISTOFARI JR., 2008). Utiliza-se uma escala de quatro pontos (0,3,6,9), em que '0' representa que a melhor prática (*i*) não possui impacto no problema (*j*) e '9' quando a melhor prática (*i*) possui o maior impacto na minimização do problema (*j*). Após a identificação da relação de impacto de cada melhor prática (*i*) para a minimização do problema (*j*) pelos 5 especialistas do setor de administração de contratos, foi ponderada esta relação pelo índice de impacto de cada problema no portfólio de processos da empresa (frequência do problema no portfólio de processos da empresa). Este relacionamento é realizado por meio de uma soma produto entre as avaliações dos especialistas com o índice de frequência de cada problema no portfólio de processos da empresa.

O resultado desta etapa consiste em uma lista das melhores práticas priorizadas de acordo com a sua capacidade de minimizar os problemas nos processos integrantes do portfólio da empresa. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Entradas, método e saída da etapa de priorização das melhores práticas na minimização dos problemas identificados.

Entrada	Método	Saída
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de melhores práticas relacionada à administração dos contratos</li> <li>Lista de problemas relacionados à administração dos contratos</li> <li>Índice de frequência de cada problemas no portfólio de processos da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de priorização da capacidade das melhores práticas minimizarem o efeito dos problemas no portfólio da empresa</li> <li>Avaliação de especialistas do setor de administração de contratos (n=5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas de melhores práticas priorizadas de acordo com sua capacidade de minimizarem os problemas de gestão de contratos da empresa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

### 3.4 Mapeamento do processo de gestão de contratos da empresa

Para identificar a forma como o processo de gestão de contratos acontece na empresa, foi realizado um mapeamento básico deste processo. Para este objetivo, foi utilizado o método *swin lanes* (JESTON; NELIS, 2006). Este método tem por característica identificar o fluxo de atividades

e os responsáveis por esta atividade de forma simultânea. O resultado desta etapa consiste na representação gráfica do fluxo atual das atividades e dos responsáveis pelo processo de gestão de contratos da empresa. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Entradas, método e saída da etapa de mapeamento do processo de gestão de contratos da empresa

Entrada	Método	Saída
<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento das atividades do processo de gestão de contratos da empresa e seu fluxo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento do processo de gestão de contratos seguindo o método <i>swin lanes</i> (JESTON; NELIS, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluxo de atividades, identificação dos responsáveis e envolvidos em cada atividade do processo mapeados</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

### 3.5 Plano de ação para as melhorias priorizadas

A partir da identificação das melhores práticas priorizadas (Etapa 3.3), será realizado um plano de ação (*5W2H*) para implementar as cinco melhores práticas com maior impacto nos problemas de gestão de contratos da empresa. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Entradas, método e saída da etapa plano de ação para as melhorias priorizadas.

Entrada	Método	Saída
<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas de melhores práticas priorizadas de acordo com sua capacidade de minimizarem os problemas de gestão de contratos da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>5W2H</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de ação para a implementação das 5 melhores práticas priorizadas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

## 4. RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados conforme as etapas propostas na sessão de metodologia.



#### 4.1 ETAPA 1: Levantamento dos problemas

Os problemas relacionados à gestão de contratos da empresa foram identificados por meio de um levantamento com um grupo de 5 especialistas (funcionários do Setor de Administração de Contratos) e questionários com 8 funcionários envolvidos no processo. Após os problemas levantados, foi realizada uma análise de sua frequência em uma amostra dos contratos da empresa. Foram selecionados para a amostra todos os contratos em análise no setor de administração de contratos no período. Foram selecionados 12 contratos, correspondendo a 7% dos contratos vigentes da empresa. Estes contratos apresentam características diversas, como valores, classificação, modalidades e complexidade, representando satisfatoriamente a totalidade de contratos da empresa. A Tabela 1 apresenta os problemas identificados e a sua frequência na amostra dos contratos da empresa.

Ao analisarmos os problemas, verificamos que a falta de procedimentos, políticas e diretrizes, juntamente com a falta de capacitação técnica são os que possuem maior frequência, sendo verificados em 83,3% dos processos analisados. Verifica-se que estes problemas possuem relação com a frequente mudança da direção, das comissões, falta de pessoal, orientação política da gerência dentre outros. Estes problemas são frequentes na gestão da administração pública, como no caso da empresa em estudo. Apesar de

se identificar esta relação de causa e efeito, não serão abordadas estas causas em razão da dificuldade de ação de melhorias nas áreas gerenciais da empresa. Sendo assim, as propostas de melhoria estão focadas na minimização das consequências destes problemas na empresa em estudo.

#### 4.2 ETAPA 2: Levantamento de melhores práticas

As melhores práticas foram identificadas através da bibliografia (PMI, 2004), de sugestões dos especialistas e das respostas do questionário já mencionado. Após o levantamento das melhores práticas, estas foram categorizadas e classificadas de forma mais genérica, seguindo as fases propostas no PMI. A fim de facilitar a compreensão da equipe de trabalho, algumas das melhores práticas identificadas foram renomeadas seguindo os termos de conhecimento dos colaboradores da empresa. Identificou-se que algumas melhores práticas sugeridas e/ou identificadas na bibliografia tiveram que ser agrupadas, pois são comuns a mais de uma fase. Quanto às melhorias: reavaliação e readequação do fluxo do processo de contrato e treinamento dos gestores e envolvidos foram classificados na fase práticas genéricas devido à competência destas, e que não estavam incluídas em nenhuma fase indicada na bibliografia consultada. O Quadro 7 apresenta as melhores práticas identificadas, classificadas de acordo com a fase correspondente e também a sua origem.

Tabela 01 - Frequência de Problemas por processo

Problemas	Amostra de processos													ÍNDICE DE FREQUENCIA
	A	B	C	D	E	F	G	H	L	M	N	O		
Procedimentos, políticas e diretrizes deficitárias	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	10	
Falta de capacitação técnica dos colaboradores		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	10	
Falta de comunicação entre gestor e Seaco	1			1	1	1		1	1	1	1	1	9	
Sistemas/software não confiáveis	1	1			1		1		1	1	1	1	8	
Erros nos projetos básicos	1		1		1				1	1	1	1	7	
Notas fiscais com valores divergentes		1		1	1	1	1				1	1	7	
Propostas/Planilhas de preços mal formuladas c/ou sem percentuais divergentes	1				1				1	1	1	1	6	
Atrasos nos encaminhamentos dos processos	1			1		1	1	1		1			6	
Acompanhamento e fiscalização dos contratos precários		1			1				1		1	1	5	
Demora nas análises dos processos	1				1	1			1			1	5	
Orçamento limitado (restrito à administração do governo Federal)					1		1				1	1	4	
Falta procedimentos para penalidades das contratadas			1		1		1			1			4	
Erros nos editais	1				1							1	3	
Falta de documentação/certidões da contratada			1		1								2	
Erros e atrasos nas garantias					1		1						2	
Notas fiscais faltando informações												1	1	
Atrasos nos atestados das notas							1						1	



Quadro 07 – Levantamento das melhores práticas para a minimização dos problemas.

Fase	Melhor prática	PMI	Questionário	Especialistas
Planejar compras	Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes	X	X	X
	Realizar cronogramas de execução do serviço ou entrega do material	X		X
	Planejar orçamento	X		X
	Identificar riscos na contratação	X		
	Realizar pesquisa de mercado	X		
Planejar contratações	Criar documentos padronizados	X	X	X
	Criar normas e manuais	X	X	X
Solicitar Respostas dos fornecedores	Criar cadastro de fornecedor	X		
Selecionar fornecedores	Instruir a contratada	X		X
Administração de contrato	Fiscalizar os contratos	X		X
	Aplicação de penalidades	X		X
	Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais	X		X
	Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/softwarees	X	X	X
Encerramento de contrato				
Práticas genéricas	Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos	X	X	X
	Treinamento dos gestores e envolvidos	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)



### 4.3. ETAPA 3: Priorização das melhores práticas na minimização dos problemas identificados

Para a priorização das melhores práticas, foi utilizado Maut. Por meio da avaliação de especialistas, foi identificada

a capacidade de cada melhor prática em minimizar cada problema. Esta relação ainda foi ponderada pelo índice de impacto de cada problema no portfólio de problemas da empresa. A Figura 04 apresenta a matriz desenvolvida.

Melhores práticas	Problemas																Índice do impacto positivo da aplicação das melhores práticas relacionado com os problemas ponderados por sua frequência no portfólio de produtos	
	Procedimentos, políticas e diretrizes deficitárias	Erros nos projetos básicos	Erros nos editais	Falta de capacitação técnica dos colaboradores	Acompanhamento e fiscalização precária dos contratos	Propostas/Planilhas de preços mal formuladas c/ou com percentuais divergentes	Atrasos nos encaminhamentos dos processos	Demora nas análises dos processos	Notas fiscais faltando informações	Notas fiscais com valores divergentes	Falta de documentação/certidões da contratada	Orçamento limitado (restrito à administração do governo Federal)	Falta de comunicação entre gestor e Seaco	Atrasos nos atestados das notas	Erros e atrasos nas garantias	Falta de procedimentos para penalidades das contratadas		Sistemas/software não confiáveis
Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes	9	6	6	6	6	6	9	6	6	6	6	6	9	6	6	9	6	627
Criar documentos padronizados	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	6	6	3	6	3	471
Treinar gestores e envolvidos	9	6	6	9	9	3	6	6	6	3	6	0	3	9	3	6	3	498
Criar normas e manuais	6	3	3	3	6	6	6	3	6	6	6	0	3	6	3	6	3	384
Instruir a contratada	3	3	3	3	6	6	3	3	6	6	6	3	3	6	6	6	3	354
Realizar maior fiscalização dos contratos (por parte dos gestores)	6	6	3	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	9	3	6	3	474
Reavaliar e readequar o fluxo de contratos	9	9	9	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	9	3	3	6	579
Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais	6	6	6	3	3	3	3	3	6	6	6	3	3	6	3	6	3	375
Aplicar de penalidades nas contratadas (quando necessário)	9	3	3	6	6	3	3	3	3	3	3	5	3	0	6	6	3	398
Planejar o orçamento	9	6	6	3	6	3	6	3	0	3	0	6	3	6	3	3	6	423
Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/software	3	6	9	3	6	6	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	6	342
Realizar pesquisa de mercado	6	9	6	3	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	384
Identificar riscos na contratação	6	6	6	6	6	6	3	3	3	6	6	3	0	3	3	6	3	405
Criar cadastro de fornecedores	3	3	3	3	6	3	0	0	3	3	6	3	3	0	3	6	3	267
Exigir cronogramas de execução do serviço ou entrega do material (quando necessário)	6	9	6	6	9	6	6	3	3	3	6	6	0	3	0	6	6	468
FREQÜÊNCIA DOS PROBLEMAS NO PORTFÓLIO	10	7	3	10	5	6	6	5	1	7	2	4	9	1	2	4	8	

Figura 04 – Matriz de priorização das melhores práticas na minimização dos problemas.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)



O resultado desta matriz apresenta as melhores práticas que possuem maior impacto na minimização dos problemas no portfólio de processos da empresa. Para as cinco melhores práticas com maior impacto na minimização dos problemas relacionados à gestão de contratos da empresa, será realizado um plano de ação para a sua implementação. O resultado da priorização das melhores práticas é apresentado na Figura 05.

#### 4.4 ETAPA 4: Mapeamento de processo de gestão de contratos da empresa

Para esta etapa, foi utilizado o método *Swin Lanes* (JESTON;NELIS, 2006). Sua aplicação foi essencial para compreensão das atividades relacionadas à gestão de contratos e contribuiu para identificação dos colaboradores envolvidos. O resultado pode ser visualizado parcialmente na Figura 6 e de forma completa no Apêndice 01.

Melhores Práticas	Índice de impacto
Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes	627
Reavaliar e readequar o fluxo de contratos	579
Treinar gestores e envolvidos	498
Realizar maior fiscalização dos contratos (por parte dos gestores)	474
Criar documentos padronizados	471
Exigir cronogramas de execução do serviço ou entrega do material (quando necessário)	468
Planejar o orçamento	423
Identificar riscos na contratação	405
Aplicação de penalidades nas contratadas (quando necessário)	398
Criar normas e manuais	384
Realizar pesquisa de mercado	384
Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais	375
Instruir a contratada	354
Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/software	342
Criar cadastro de fornecedores	267

Figura 5 - Melhores práticas priorizadas.  
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)

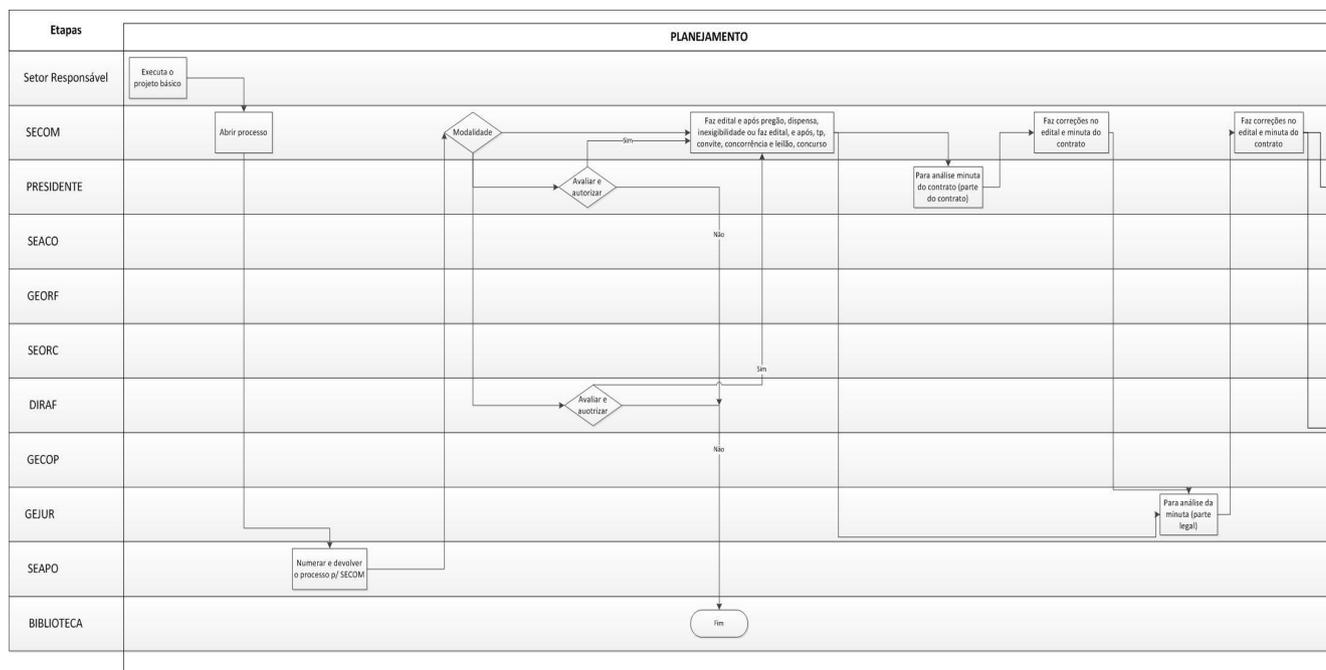


Figura 8 – Mapeamento das macroatividades do processo de gestão de contratos da empresa.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2011)



#### 4.5 ETAPA 5: Plano de ação para melhorias priorizadas

A partir dos resultados obtidos na matriz de priorização das melhores práticas (FIGURA 6), foi elaborado um plano de ação utilizando o método 5W2H com as 5 (cinco) melhorias práticas de maior impacto na minimização dos problemas da gestão de contratos da empresa, conforme apresentado no Quadro 6. Apesar de parte dos problemas identificados possuir entre suas causas determinadas práticas aplicadas na administração pública, tais como a frequente mudança da direção, orientação política da gerência e falta de pessoal,

as propostas de melhoria aqui apresentadas tem foco nos procedimentos operacionais da empresa, não abrangendo questões gerenciais da empresa.

Utilizando o método proposto neste trabalho, o plano de ação proposto apresenta as principais ações a serem propostas à presidência da empresa a fim de minimizar problemas (custos, retrabalho, irregularidades, etc) na gestão de contratos e contribuir para a empresa atingir seus objetivos estratégicos.

Quadro 6 - Plano de Ação para a implementação das melhores práticas priorizadas.

Plano de Ação				
What? (O que?)	Why? (Como?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)
Definições de políticas, procedimentos e diretrizes	Rever os procedimentos, as políticas e diretrizes, e definir padrões e adaptá-los à realidade.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento	até 2012	Interno
Reavaliação e readequação do fluxo de contratos	Realizar o mapeamento e atualização das atividades/ envolvidos com as atividades relacionadas à gestão de contratos.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento	até 2012	Interno
Treinamento dos gestores e envolvidos	Realizar contratação de cursos específicos sobre os seguintes temas: (i) Aperfeiçoamento de pregoeiros: pregão presencial e eletrônico e noções de SRP; (ii) Sanções administrativas à luz do TCU; (iii) Licitação e contratos; (iv) Elaboração de termo de referencia e normas de elaboração de edital; (v) Licitação de TI; (vi) Gestão de convênios; (vii) Especialização de gestores; (viii) Contratos de obra e serviços de engenharia	Seleção e Treinamento	ano de 2011	Interno e em outras instituições
Maior fiscalização dos contratos (por parte dos gestores)	Definir o papel de fiscal e suas atribuições, e rever o papel do gestor, através de novos procedimentos, criar ferramentas para o controle e acompanhamento.	Gestores e fiscais	A partir dos papéis definidos	Interno
Documentos padronizados	Identificar os documentos necessários e desenvolver padrões de acordo com as categorias.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento		Interno



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo descreveu uma pesquisa ação através da metodologia proposta. Esta se mostrou válida. Através do método proposto, pode se alcançar os objetivos, tais como: levantamento do estado atual do processo de gestão de contratos, diagnóstico das principais dificuldades e a proposição de melhorias para este processo da empresa. A aplicação desta metodologia resultou na elaboração do plano de ação com as 5 (cinco) melhores práticas prioritárias (de maior impacto). A implantação destas melhores práticas ainda está alinhada com os objetivos propostos no plano estratégico da empresa, que visa atender os seguintes objetivos: assegurar a melhoria do desempenho, reduzir e racionalizar gastos e inclusive reduzir o passivo trabalhista e inibir fatos geradores. Embora a implantação das melhores práticas selecionadas não tenha entre seus objetivos ganhos financeiros, é esperado que as melhorias resultantes de sua implementação incrementem a eficiência da gestão de contratos da empresa e esta melhoria tenha impacto nos custos e gastos relacionados a este processo na empresa.

Entre as dificuldades encontradas na execução deste trabalho, pode ser destacado o mapeamento do processo na empresa, muito em razão da participação de colaboradores de diversos setores, das diversas atividades envolvidas e a falta de definição de procedimentos. Quanto à sugestão para próximos trabalhos, apresenta-se o monitoramento das vantagens na gestão de contratos da empresa obtidas pela implementação das melhores práticas selecionadas.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDALA, E.C. A gestão orientada por processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira. CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS. RIBEIRÃO PRETO **Anais...II**, SP, 2006. Arquivo disponível em < <http://www.facef.br/quartocbs/arquivos/41.pdf>>. Acesso em 10 de agosto de 2010.

AMARAL, A. C. C. **Licitação e contratos administrativos** – Pareceres e comentários. Terceira Edição, Belo Horizonte, Editora Forum, 2010.

ASSUNÇÃO, M.A.; MENDES, P. J.V. Mudança e gestão de processo em organização pública. V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: **Anais...** - Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000.

BRASIL, **Lei n. 8.666 de 21 de maio 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 de 22 de junho de 1993.

CRISTOFARI JR., C.A. **Proposta de um métodos de análise de maturidade e priorização de melhorias na gestão do**

**PDP**. Porto Alegre: UFRGS. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. **Information ecology: mastering the information and knowledge environment**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

FERREIRA FILHO, A. J. C. A.; MARINS, F. A. S.; SALOMON, V. A. P. Desenvolvimento de um modelo para medir a eficiência de empresas terceirizadas no processo de publicações técnicas de peças de reposição de aeronaves. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 1, pp. 66-88, 2009.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). **Cadernos de Excelência: Processos**. 2007. Disponível em <<http://www.scribd.com/doc/45984040/Processos-FNQ>>. Acesso em 10 agosto de 2010.

FULGÊNCIO, P. C.; **Glossário Vade Mecum**. 1ª Edição. Editora Mauad, 2007.

GALLINA, D. B. et al. Gerenciamento de Processos e integração de aplicações na logística. CATI: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, **Anais...** São Paulo, 2006.

GOMES, O. **Contratos**. 24. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2000.

HAMMER, M. **Além da reengenharia: Como organizações organizadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. London: Nicholas Bradley Publishing, 1997

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

LEIRIA, J.S. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 224 p., 2006.

MARTINS, M.C; COSTA, S.R.R. Práticas de gestão implementadas pelo Inmetro na Gestão de Processos. VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGET. **Anais...** Resende-RJ, 2009.



MIN, H. International Supplier Selection: a multiattribute utility approach. **International Journal of Product Development and Logistic Management**, v. 24, n. 5, pp. 24-33, 1994.

MORAES, G. M.; LÖBLER M. L.; BOBSIN D. Percepção dos usuários quanto ao desempenho de Sistemas de Informação em Secretarias de Finanças de três grandes municípios do Rio Grande do Sul. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 2, pp. 156-173, 2006.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBoK**. Terceira Edição. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2004.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management – lessons from European business. **Business Process Management Journal**, Vol. 5, No. 1, pp. 10-32, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SOARES, E. P. C.; DUARTE, M. D. O.; ALMEIDA, A. T. Planejamento de Sistemas de Informação baseado na metodologia BSP: um estudo do caso DETRAL/AL. **Sistemas & Gestão**, v.3, n.3, pp. 163-177, 2008.

SPECTOR, B.A. **Como criar e administrar empresas horizontais**. Rio de Janeiro, Campinas, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VIEIRA, A. P. et al. **Gestão de Contratos de Terceirização : teoria e prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.



## DIAGNOSIS AND PROPOSITIONS FOR IMPROVEMENTS ON CONTRACT MANAGEMENT OF A TRANSPORTATION COMPANY

---

### Abstract

*The process management has provided to companies in general a better operational performance. This paper aims to improve the process of Contract Management in a transportation company. Using the method of action research, this paper elaborates a diagnosis of the actual situation of Contract Management process, a prioritization of problems, a survey of best practices recommended for contract management and an action plan for improvements. The results show the lack of procedures, policies and guidelines as major problems this company contract management. Among the best practices with the greatest impact to improve of the process were identified (i) to set / adjust policies, procedures and guidelines, (ii) reassess and readjust the contracts flow and (iii) train managers and the people involved. These results, as well as the action plan for implementing prioritized best practices, represent an opportunity to improve the company's contract management process.*

**Keywords:** Process Management, Contracts, Public Company, Public Transport, Best Practices

---

