

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE GABRIEL DE MELLO ELIAS

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
DESENVOLVIMENTO DE UM TREINAMENTO COM BASE NA INSTRUÇÃO
NORMATIVA Nº 5 PARA SERVIDORES DO EXÉRCITO

CURITIBA

2019

FELIPE GABRIEL DE MELLO ELIAS

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
DESENVOLVIMENTO DE UM TREINAMENTO COM BASE NA INSTRUÇÃO
NORMATIVA Nº 5 PARA SERVIDORES DO EXÉRCITO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Michael Dias Corrêa

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado tantas coisas boas!

Agradeço a minha esposa Ana Paula e filhos: Penélope Bernardo e Angelina pelos momentos de minha ausência durante os estudos desta pós-graduação.

Agradeço ao EB por poder realizar o trabalho em questão.

Agradeço a UFPR e a todos os tutores e professores envolvidos nesta pós-graduação.

“Se você ficar aí parado com esses olhos arregalados

é que não vai a lugar nenhum!”

Johanna Spyri

RESUMO

Neste trabalho é proposto um treinamento para servidores militares sobre a nova Instrução Normativa nº 5 do Ministério do Planejamento que discorre sobre a aquisição de serviços no âmbito federal. Esta instrução reestruturou a forma de contratação de serviços no âmbito federal, definindo e inserindo diversos mecanismos robustos para permitir aquisições de forma segura, eficiente, acelerada e ética. Este trabalho pretende aumentar o conhecimento dos burocratas que executam o processo de aquisição no âmbito federal aumentando o entendimento sobre esta instrução e esclarecendo dúvidas geradas pela introdução da nova IN. Além de comparar a nova versão com a antiga, o treinamento proposto cobre todo o conteúdo da IN e esclarece todos os documentos que devem ser gerados para a realização do processo de aquisição. Com este treinamento é esperado uma elevação na qualidade da elaboração dos processos de aquisição e na excelência gerencial, além de uma aceleração no tempo de compra.

Palavras chave: Contratação de serviços. Administração pública federal. Instrução normativa nº 5.

ABSTRACT

This work proposes a training for military bureaucrats on the new Normative Instruction No. 5 of the Ministry of Planning that deals with the acquisition of services in the federal scope. This instruction restructured the form of contracting services at the federal level, defining and inserting several robust mechanisms to enable acquisitions in a safe, efficient, accelerated and ethical manner. This work intends to increase the knowledge of the bureaucrats who execute the acquisition process in the federal scope, increasing the understanding of this instruction and clarifying doubts generated by the introduction of the new IN. In addition to comparing the new version with the old one, the proposed training covers all the contents of the IN and clarifies all the documents that must be generated to carry out the acquisition process. This training is expected to increase the quality of the preparation of the acquisition processes and management excellence, as well as an acceleration in purchase time.

Key-words: Hiring of services, federal public administration, normative instruction nº 5.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	16
----------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	12
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 LEIS, DECRETOS E INSTRUÇÕES NORMATIVAS	13
2.2 GESTÃO OPERACIONAL.....	15
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	19
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
3.3 ASPECTOS GERAIS DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5	21
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	25
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	25
4.3 RECURSOS	26
4.4 RESULTADOS ESPERADOS	27
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	27
5 CONCLUSÕES	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE 1 - AUTORIZAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES	34
ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE MATRÍCULA	35
ANEXO 2 – AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército é órgão público subordinado do Exército Brasileiro, responsável por atividades administrativas e de suporte à 5 (cinco) Organizações Militares (OMs) que se encontram na cidade de Curitiba. Uma das atividades realizadas pela organização pública supracitada é a aquisição de materiais e serviços para as unidades militares apoiadas. A requisição formal dos materiais ou serviços são elaboradas por militares das próprias OMs apoiadas e enviadas para a Seção de Aquisição, Licitações e Contratos da Base que realiza todo o processo formal junto aos órgãos legais e de controle para a devida contratação dos materiais ou serviços requisitados.

Cada OM é responsável por sua própria gestão e requisição de recursos junto as diretorias do próprio Exército. Essas solicitações podem ser uma simples aquisição de materiais necessários para o dia a dia da OM como contratações de serviços de alta complexidade técnica, projetos de obras de engenharia entre outros serviços. As diretorias repassam os créditos, para as Base em nome da OM requisitante. A própria OM faz o planejamento, a pesquisa de preço e o arcabouço documental dos materiais e serviços. A OM responsável encaminha toda a documentação para a Base, que realiza o processo de aquisição formal (licitação, carona, dispensa, etc.), encaminhando também o processo para a AGU (Advocacia Geral da União) para análise legal do processo. Depois de realizado o mesmo, é assinado o contrato junto à empresa e depois que o material é entregue ou o serviço é realizado, é realizado o pagamento.

Em maio de 2017 a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão introduziu a Instrução Normativa (IN) nº 5 que trouxe uma reestruturação do modelo de contratação de serviços na esfera federal. A nova IN acrescentou mais procedimentos e documentos no processo de aquisições de serviços com a finalidade de elevar o nível gerencial da contratação, aumentar a transparência dos processos e reduzir riscos contratuais.

A IN nº 2 de 2008 era o documento anterior que definia os procedimentos e documentos para aquisição de serviços em âmbito federal. Esta IN possuía muitos pontos de excelência, mas ainda carecia de instruções que estabelecessem maior gestão e permitiam a realização de contratos sem planejamento prévio.

Esta nova IN define como pré-requisito uma série de documentos, processos e artefatos antes inexistentes na sua versão anterior. Desta forma o aumento na excelência gerencial dos processos acarretou também em um aumento de procedimentos e documentações nas etapas iniciais das requisições. O resultado desta alteração impacta diretamente as OMs apoiadas pois acrescenta mais processos anteriores ao da definição do Termo de Referência, documento que estabelece o escopo do objeto de aquisição do serviço, propriamente dito.

Na IN nº 2, na etapa de planejamento por exemplo, havia apenas a definição do Termo de Referência como artefato básico, não havia nenhuma definição para o início do processo e não era solicitada equipe de planejamento. Na IN nº 5 é exigida a definição de uma equipe obrigatória para o planejamento da aquisição de serviço, também é exigido um documento de formalização de demanda que serve como gênese do processo de aquisição do serviço, o documento de estudos preliminares analisa diversas alternativas de serviço e seleciona a mais vantajosa entre elas, além do documento de Termo de Referência é obrigatório o documento de Gerenciamento de Riscos que define possíveis riscos envolvidos nas diversas fases da contratação.

Listamos apenas algumas diferenças entre as duas Instruções apenas na etapa de planejamento e é possível verificar que a interação entre diversas áreas aumentou, mais servidores são requisitados para compor a equipe e realizar os documentos de planejamento da aquisição.

Assim podemos verificar que esta mudança de paradigma IN pode ocasionar uma confusão em muitos órgãos públicos e para diversos servidores também. Um treinamento para as OMs e, que pode ser estendida também para outros servidores federais, seria uma forma de nivelamento para que os processos possam seguir de forma mais transparente e adequada possível.

O autor desta proposta de projeto técnico atualmente é militar e trabalha em uma das Organizações Militares apoiadas pela Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército desde o início de 2018.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

É proposto um treinamento contemplando o conteúdo da IN nº 5 para os militares que trabalham com processos de compras e licitações nas diversas Organizações Militares apoiadas pela Base, a fim de evidenciar os padrões, modelos de documentos de aquisição

de serviços, artefatos e procedimentos, evitando o retrabalho e acelerando os processos de aquisições de serviços.

Como forma de medição é proposta uma análise posterior dos processos que chegam na Base e que são encaminhados para a AGU.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Os objetivos específicos são:

- Selecionar militares que trabalham com as questões administrativas para realizar o treinamento.

- Definir um cronograma de treinamento.
- Sintetizar os principais pontos de mudança entre as IN n° 2 e n° 5.
- Preparar um material para o treinamento.
- Preparar modelos de documentação exigidas pela IN n° 5.
- Disponibilizar o tutorial e os modelos de documentação.

Este treinamento pode ser ministrado em uma próxima etapa para outros servidores federais, não apenas para militares. Sendo que o objetivo final é disseminar conhecimento para a maior quantidade possível de burocratas.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

As justificativas para a realização de um treinamento para nivelar o conhecimento dos servidores públicos federais em relação a IN n° 5 são: obedecer às leis e normas vigentes, aumentar a excelência gerencial dentro dos órgãos federais, evitar retrabalho dos processos de aquisição de serviços, aumentar a transparência e elevar o controle dos processos de aquisições.

Com o treinamento apropriado é esperado uma aceleração nos processos de aquisição de serviços e um maior controle interno tanto na fase de planejamento, gestão de contrato e pagamento.

A União já tem obtido ganhos com o aumento de gerenciamento nos processos de aquisições de serviços. Mas estes ganhos apenas serão sentidos em termos práticos se todos os envolvidos estiverem sintonizados, executando todos os procedimentos definidos na Instrução Normativa atualizada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 LEIS, DECRETOS E INSTRUÇÕES NORMATIVAS

O processo de aquisição de bens no âmbito federal é burocrático. Para ser um processo justo, foram criados diversos mecanismos que devem ser obedecidos. O estado “Desenvolveu também ferramentas internas de controle com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática de suas instituições.” (FARACO; NIWA; VINCENTIN, 2016, p. 197). Em contrapartida todos os processos de aquisição no âmbito federal têm como característica a demora e enorme quantidade de documentação. Mesmo sendo um esquema regido por diversas leis e com órgãos de regulamentação e de controle, ainda existem casos de corrupção através da quebra destas leis.

Desta forma o processo de aquisição dentro dos órgãos federais tem sofrido alterações constantes. Para aumentar a transparência e a eficiência da máquina pública novas leis, decretos e Instruções normativas têm sido adicionadas e/ou alteradas.

A aquisição dentro da União tem a Lei n. 8666 como instrumento legal primário. Nesta lei estão definidos todos os procedimentos para a realização de aquisições de forma transparente, imparcial e justa. No entanto a lei é ampla e em alguns pontos chega a ser vaga, desta forma outras leis foram criadas e conforme foram surgindo necessidades. As outras leis servem para dar complemento à lei principal, em pontos que não eram cobertos anteriormente. As principais delas são: Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010 e Lei 12.512, de 14 de outubro de 2011.

Além das diversas leis vários decretos regulam alguns processos de compras e outros procedimentos administrativos na esfera pública. Estes decretos possuem caráter estrito se comparado as leis citadas no parágrafo anterior. Possuem caráter mais específico e surgem fruto de necessidades pontuais, como por exemplo: Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 e Decreto nº 8.538, de 6 de outubro de 2015. Este último define o tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas de bens e serviços no âmbito público federal.

Por fim algumas Instruções Normativas também regulam diversos pontos no processo de aquisição. Estas Instruções Normativas possuem a característica de regulamentar os procedimentos e definem etapas, passos e documentações necessários

para que cada processo de compra no âmbito federal esteja de acordo com as leis e decretos. As leis estabelecem os pontos, mas não definem a forma técnica de produzir os documentos para executar o procedimento de aquisição, cabendo às Instruções Normativas a definição dos pontos e etapas.

A sustentabilidade tem sido um tópico de muita preocupação nos últimos tempos, sendo que a Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010 - SLTI/MP e Decreto 7.746, de 5 de junho de 2012. Desta forma é possível observar que os Decretos e IN tem por finalidade se adequar a novas necessidades do país.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) tem como missão:

[...] planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão. (MINISTÉRIO, 2017, p.1)

A Secretaria de Gestão (SEGES) é uma subunidade do MP que é incumbida de realizar diversas atividades incluindo a

[...] proposição de políticas, planejamento, coordenação, supervisionamento e orientação normativa de atividades, de gestão dos recursos de logística sustentável e de gestão de convênios, contratos de repasse, colaboração e fomento, termos de execução descentralizada e termos de parceria. (MINISTÉRIO, 2017, p.1)

Desta forma cabe ao MP e a SEGES a elaboração e publicação das Instruções Normativas que regem o processo de aquisição na União. As Instruções Normativas podem ser atualizadas conforme a necessidade do órgão.

Em 26 de maio de 2017 foi publicada a Instrução Normativa nº 5 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Gestão e Desenvolvimento que revogou a Instrução Normativa nº 2 de 30 de abril de 2008 da mesma Secretaria. Com essa alteração houve uma reformulação no modelo de contratação de serviços terceirizados no âmbito federal. Os objetivos da nova Instrução normativa foram estendidos conforme comentado brevemente na Introdução. Maiores detalhes sobre a IN nº 5 serão abordados no tópico 3.

Além das próprias IN serem abordadas no restante deste texto, também os anexos da IN nº 5 serão explorados na fase da proposta do treinamento pois os mesmos exemplificam a forma e o conteúdo de cada documento necessário no processo de aquisição.

Para a realização do treinamento também será consultado o material com a síntese da IN nº 5, disponibilizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Este documento também contempla os principais pontos da IN. Em adição ao documento de síntese será adicionado um documento com perguntas e respostas dos principais tópicos levantados pela mudança de IN para clarificação aos servidores públicos federais.

2.2 GESTÃO OPERACIONAL

A gestão operacional é “[...] o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo direto de prestação de serviços públicos [...]” (MALGREMIN, 2014, p. 15).

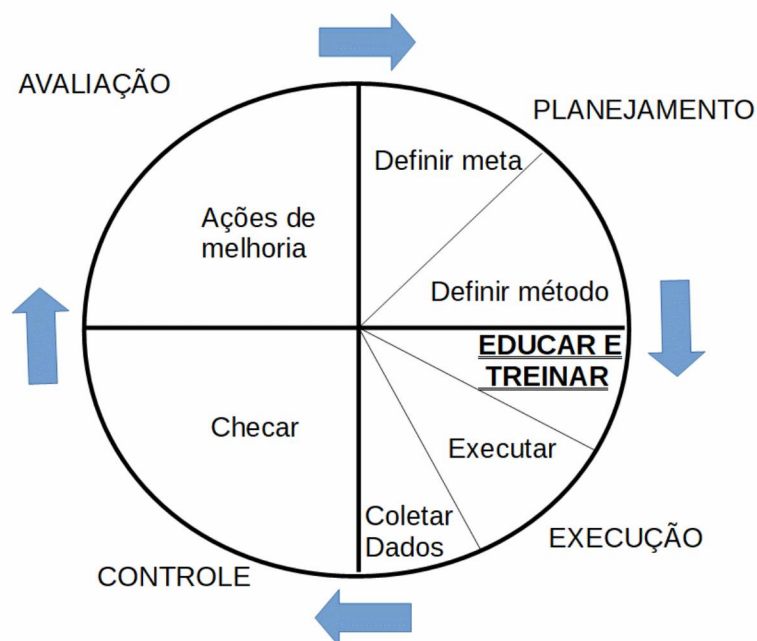
Podemos desta forma associar que o processo de aquisição dentro dos órgãos públicos federais está inserido na gestão operacional pois estes processos são planejados e executados pelos servidores com a finalidade de atender aos serviços públicos.

A gestão é um termo novo que tem sido cada vez mais utilizado. Por gestão entende-se as formas, normas e doutrinas que controlam a produção dentro de um ambiente produtivo. Uma das ferramentas mais utilizadas para realização deste controle é o ciclo PDCA.

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act, em inglês, ou Planejar, Executar, Verificar e Agir) é um dos métodos clássicos para análise da gestão operacional. Este método foi desenvolvido por Shewhart nos Estados Unidos na década de 30. Nos anos 50 outro americano Deming (DEMING, 1950) utilizou os seus princípios para desenvolver métodos de qualidade em empresas japonesas. O PDCA é uma ferramenta para controle de processos, manter a qualidade e aumentar o padrão dos procedimentos e processos (WERKEMA, 2013).

O ciclo PDCA possui quatro etapas conforme seu representado na Figura 1. Ele estabelece e como a ferramenta define um ciclo possui característica de repetição após as etapas serem efetivadas. As novas execuções do ciclo têm por finalidade realizar a realimentação do processo levantando os pontos fortes e os pontos de melhoria que serão retrabalhos para a nova execução do ciclo.

FIGURA 1 – CICLO PDCA



FONTE: Adaptado de Campos (1990) e MALGREMIN (2014)

A primeira fase do ciclo PDCA é o planejamento que é dividida em duas etapas: Definir meta e definir método. A segunda fase do PDCA, Execução é dividida em três etapas, sendo elas: educar e treinar, executar a tarefa e coletar os dados. A terceira fase, chamada de Controle confronta as metas e os dados resultantes. Por fim a quarta fase definida como Avaliação estabelece ações de melhoria para a nova execução dos ciclos.

Como o processo de aquisição no âmbito federal pode ser classificado como gestão operacional, é possível realizar a associação entre este processo e o ciclo PDCA. Ao colocarmos a ferramenta em paralelo com o processo de aquisição é possível verificar a similaridade do ciclo com o processo da normalizado pelo Estado.

Observamos que, ao aplicarmos o ciclo PDCA no processo de aquisições do âmbito federal, podemos verificar que existe um esforço muito grande no planejamento ou seja na primeira fase do ciclo PDCA. As diversas leis, decretos e IN definem e estabelecem a forma e os procedimentos da aquisição. A grande quantidade de

informação gerada nesta etapa mostra a constante preocupação do governo em estabelecer um esquema muito justo, transparente e equilibrado para aquisições públicas.

Também a nova edição da IN nº 5, substituindo a sua edição anterior é fruto de constantes verificações e análise de processos de melhorias. A fase de avaliação foi realmente implantada com sucesso pois gerou um resultado novo, ou seja, uma nova alteração da IN. Vemos neste caso a efetivação do ciclo PDCA no processo de aquisição de serviços no âmbito federal.

No entanto em muitos casos verifica-se uma pequena falha no ciclo que seria a falta de um treinamento apropriado para o servidor público entender as alterações nos processos administrativos da máquina pública. Em resumo, “[...] o próprio servidor público, em sua generalidade, é muitas vezes resistente a absorver tamanhas mudanças.” (FARACO; NIWA; VINCENTIN, 2016, p. 225). Este servidor em muitos casos não consegue lidar ou absorver a grande quantidade de métodos gerados na primeira fase do PDCA, devido ao volume monumental de burocracia gerado e pode falhar ao realizar a execução do processo.

Neste caso percebe-se a ausência de uma etapa muito necessária antes da execução propriamente dita, que seria a etapa de educação e treinamento. Desta forma verificamos que antes de realizar a própria execução de um procedimento é necessário realizar o treinamento apropriado dos envolvidos para que possam executar o procedimento de forma coerente.

Esta etapa é de suma importância pois clarifica muitos pontos para o executor do método já definido na etapa de planejamento. Através da educação e do treinamento dos servidores públicos que realizam processos de aquisição é possível aumentar a transparência e a eficiência da gestão pública. Um dos principais pontos é a diminuição do retrabalho de processos de aquisição de serviços. Cada processo depois de finalizado é enviado para a AGU, se o mesmo possui falhas, ele retorna para o retrabalho. Caso isso aconteça são perdidos várias semanas, o processo se torna lento, desgastado e a máquina pública se torna cada vez mais ineficiente. Portanto é necessário que cada processo que sai de um órgão público federal para a AGU, para a devida análise esteja inteiramente dentro da legalidade e das normas.

Com isso propomos aplicar a fase de Educação e Treinamento do ciclo PDCA para a nova IN nº 5. Como esta IN regula todos os processos de aquisições de serviços na esfera federal é necessário um nivelamento de diversos servidores federais para que entendam as diferenças da nova IN e executem os procedimentos apropriados para

realizar as aquisições de forma mais eficiente. A proposta de treinamento, citada brevemente na Introdução, é mais detalhada no tópico 4.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército foi criada através da Portaria nº 942, de 24 de setembro de 2013 do Comandante do Exército que transformou a Companhia de Comando da 5ª Região Militar e 5ª Divisão de Exército em Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército.

Através de solicitação formal junto ao órgão (Apêndice 1 e Anexo 1) foi obtido o concorde em realizar a pesquisa objeto desta pós-graduação nesta unidade militar (Anexo 2). Não abordaremos nenhuma questão militar ou sigilosa da organização, sendo que o nosso enfoque será restrito aos processos de aquisição nesta organização, que é idêntico à qualquer outro órgão federal, pois é regido pela lei 8.666.

Conforme já colocado anteriormente a Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército é órgão público subordinado do Exército Brasileiro, responsável por atividades administrativas e dá apoio à 5 (cinco) Organizações Militares (OMs), sendo elas:

- 5ª Divisão de Exército.
- 5ª Região Militar.
- Artilharia Divisionária / 5.
- 11º Centro de Telemática.
- 5ª Companhia da Polícia de Exército.

As atividades de apoio administrativo incluem processos de aquisições de bens e serviços, já que apenas a Base possui autonomia administrativa. A Base como Organização Militar também possui uma estrutura militar sendo administrada por um comandante e dividida em setores, cada uma delas responsável por funções específicas que não são relevantes para este trabalho.

Uma das seções muito importantes para a Base é o setor de aquisição responsável pela efetivação dos processos de aquisições, pregões e documentos contratuais. Sendo que o setor financeiro é responsável pela realização de pagamentos e execuções de ordens bancárias.

As OMs apoiadas desenvolvem todo o processo de compra de acordo com as leis e normas vigentes e encaminham para a Base que possui autonomia administrativa e

analisa os mesmos e realiza a burocracia para inclusão no sistema federal de aquisições. Se os processos possuem erros ou estão fora das normas os mesmos são devolvidos para as OMs. No entanto, se os mesmos estão de acordo com as normas, eles são encaminhados para a Advocacia Geral da União (AGU). Este fluxo de documentação é igual a qualquer órgão federal.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Foi identificada a falta de um treinamento presencial focado na nova Instrução Normativa nº 5 para os servidores federais militares na cidade de Curitiba. Através de pesquisas na internet foram encontrados apenas um documento com a síntese da nova IN (SEGES/MP, 2017) e um vídeo publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2017), assim mesmo existindo alguma referência para o ensino à distância (EAD), não foi possível encontrar um treinamento ou curso presencial na cidade supracitada. Em conversa com alguns militares, houve desconhecimento na época da alteração da IN e como a mesma solicita diversas fases anteriores à elaboração do termo de referência (documento principal que contém as diretrizes da aquisição) alguns processos que estavam sendo elaborados com o modelo da IN nº 2 tiveram que ser retrabalhados. Desta forma na época da alteração da mudança da IN nº 2 para a IN nº 5 não houve uma comunicação antecipada da SEGES das alterações na IN de forma muito ampla.

Outra dificuldade que ocorre pela própria natureza do exército é a movimentação de militares. Todos os anos milhares de militares são movimentados de cidades pelo Brasil. A vivência nacional é uma das características da profissão militar que exalta um espírito de integração nacional. Quando um militar é movimentado, o mesmo pode chegar na nova Organização Militar e assumir uma nova função, diferente da função que exercia anteriormente. Portanto, as movimentações de militares trazem algumas necessidades específicas como o treinamento contínuo de militares que chegam para exercer relativas à administração pública. Também mesmo dentro de uma mesma OM podem ocorrer movimentações, surgindo neste caso a necessidade de treinamentos para pessoal que está assumindo o novo encargo.

Embora sejam tratadas neste trabalho diversas Organizações Militares, que em muitos casos suas estruturas e processos tenham particularidades e sigilos legais, o processo de aquisição é idêntico a qualquer outro órgão público federal como

universidades ou tribunais. Não avançaremos neste trabalho em pontos técnicos relativos à característica ou estrutura organizacional das unidades militares, sendo que o foco deste trabalho se deve apenas ao processo de aplicar um curso para servidores federais militares para que se adéquem e sigam as normas da SEGES.

Assim o treinamento proposto pode também ser realizado por militares de outras OMs que possuam autonomia administrativa e na sequência ampliar este treinamento para servidores federais de outros órgãos públicos, de forma a impactar de forma positiva a maior quantidade possível de organizações públicas.

Na próxima subseção serão abordados alguns itens de relevância da IN nº5, ao colocar um resumo de seu conteúdo é mostrado a importância desta instrução no processo de aquisições do governo.

3.3 ASPECTOS GERAIS DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5

A Instrução Normativa nº 5 define a reestruturação do modelo de contratação de serviços terceirizados no setor público federal. Ela surgiu devido a necessidade do setor público a se adequar a novas demandas geradas pela ampliação do setor de serviços na administração e pela chegada de novas tecnologias. Através de algumas recomendações dos órgãos de controle para melhorar os processos e com as mudanças na interpretação de seus dispositivos, esta nova versão da IN foi editada.

A Instrução Normativa nº 5 possui uma preocupação muito maior no planejamento da contratação, sendo que na sua versão anterior não eram definidas fases prévias à elaboração do termo de referência. No novo modelo foi criada uma forma de medir a necessidade da aquisição em uma fase primária, onde são respondidas as questões: "Por que adquirir? Como adquirir? A opção em questão traz o melhor custo benefício? Existem outras alternativas para esta aquisição?" Outra vantagem da nova IN é o pagamento com base nos resultados, ou seja, foram criados mecanismos para a medir e penalizar empresas que não entregam ou interrompem o serviço contratado pela administração pública. A IN também prevê métodos de sustentabilidade.

A IN está dividida em três partes principais: planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato. A mesma contém 138 (cento e trinta e oito) páginas e disponibiliza 9 (nove) modelos de documentos. Todos os modelos de documentos estão em conformidade com a Advocacia Geral da União (AGU). Em cada uma das fases deverá ser realizada a análise de risco do objeto, que evidencia possíveis fatores de ameaças ao

objeto de contratação. Na versão anterior da IN, eram disponibilizados apenas 4 (quatro) modelos de documentos.

Na fase de planejamento são requeridos quatro documentos: Formalização de Demanda (incluindo a definição de uma equipe de trabalho), Estudos Preliminares, Gerenciamento de Riscos e Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB).

O documento de formalização de demanda deverá conter a justificativa da necessidade da contratação do serviço, alinhado com o planejamento estratégico do órgão. Este documento não existia na versão anterior da IN. A sintonia com a estratégia do órgão é importante pois diminui a probabilidade da existência de processos fora do escopo do órgão. Se os órgãos seguirem alinhamentos estratégicos de forma hierárquica, o plano plurianual do governo federal será muito melhor aplicado além de que este tipo de coordenação permite uma transparência e ética muito maior. Neste mesmo documento existe a indicação de servidores para compor a equipe de elaboração dos Estudos Preliminares e do Gerenciamento de Riscos. Esta equipe também não era descrita na IN nº 2.

O documento de Estudos Preliminares é elaborado pela equipe de planejamento e contém no mínimo os seguintes itens: estimativa de valores, quantidades previstas, necessidade da contratação em detalhes, justificativa para parcelamento e a declaração de viabilidade técnica.

O documento de Gerenciamento de Riscos também é elaborado pela equipe de planejamento da contratação contém as análises dos principais riscos que podem todas as fases do processo de aquisição desde o planejamento até a gestão do contrato. Devem ser propostas maneiras de tratar os problemas identificados, e formas para reduzir probabilidade de ocorrência de falhas no processo. Além disso deve ser produzido o mapa de análise de risco, que deve ser atualizado ao final da elaboração dos Estudos Preliminares, elaboração do PB/TR, fase de seleção do fornecedor e sempre que houverem situações importantes durante a vigência do contrato.

Os documentos de Estudos Preliminares e de Gerenciamento de Riscos não eram definidos na IN nº 2. Sendo que apenas o TR ou PB era obrigatório.

Após a entrega dos documentos de Estudos Preliminares e Termo de Referência para o setor de licitações, a equipe de planejamento elabora o Projeto Básico ou Termo de Referência conforme modelos da Advocacia-Geral da União (AGU). Suas diretrizes estão estabelecidas no Anexo V da própria IN.

Depois da entrega dos documentos é realizado o processo de seleção do fornecedor pelo setor de licitações através de pregão, dispensa, carona, etc. Para o ato convocatório devem ser utilizados os modelos já padronizados pela AGU, observando as diretrizes gerais e as específicas definidas no Anexo VII. As diretrizes gerais definem a qualificação técnico operacional da empresa e sua habilitação econômica financeira.

Os modelos da AGU dos TR, Editais e Contratos além de proporcionarem uma análise jurídica mais eficaz, trazem a diminuição de erros na fase de elaboração e evitam o constante retrabalho, além de proporcionar agilidade em todas as etapas pois através da padronização os setores envolvidos ficam focados nas especificações do objeto.

A última etapa descrita na IN n° 5 é a Gestão do Contrato contempla diversas partes específicas muito importantes para a execução do serviço em si. É composta por diversos atores que realizam as fiscalizações técnica, administrativa, setorial e pelos usuários comuns. São atores que executam pagamento, sanções e alterações dos contratos.

O Fiscal Técnico é um servidor que avalia a execução do serviço conforme o contratado e mede através de indicadores de desempenho a qualidade e o tempo do serviço em si. Além disso provê informações para o pagamento com base nos resultados medidos.

O Fiscal Administrativo é um servidor que avalia a parte administrativa de serviços sob regime de mão de obra com dedicação exclusiva. Sua função contempla as análises fiscais, trabalhistas e previdenciárias.

A Fiscalização Setorial faz a análise de ambos os aspectos já citados: técnicos e administrativo, integrando setores distintos.

Por fim o principal interessado no serviço é o público usuário que responde pesquisas de satisfação e faz a avaliação dos resultados e formas dos serviços contratados.

Um ponto colocado na nova IN n° 5 é a indicação e designação do gestor do contrato, do fiscal e dos seus substitutos. O encargo não pode ser recusado pelo servidor a menos que exponha suas limitações técnicas que o bloqueiam para o exercício. Por fim se o mesmo não indicar limitações, ele é designado de forma concreta.

O recebimento do serviço é realizado em duas etapas: de forma provisória e em seguida de forma definitiva. O Recebimento provisório deve ser efetivado por fiscal técnico, administrativo setorial ou pela equipe de planejamento. O Recebimento definitivo será realizado pelo gestor de contrato que atesta a devida execução dos serviços. Neste momento é executado o recebimento da Nota Fiscal ou Fatura. Nos casos

de pagamento parcial devido à glosa, o fiscal deve contatar a empresa para que a mesma faça a remissão da nota fiscal.

Outro fator de extrema importância levantado pela IN nº 5 é a medição através de resultados. Neste item é criado um artefato que define os percentuais esperados de qualidade de prestação de serviço e seu pagamento proporcional. Desta forma, se o serviço contratado é em regime de entrega constante como um enlace de internet por exemplo é esperado um nível de serviço constante próximo à 100 % (cem por cento). Se existem interrupções do serviço, elas podem ser contabilizadas e a administração penaliza a empresa prestadora de serviço reduzindo a sua fatura. Para realizar a medição devem ser utilizadas ferramentas informatizadas de forma preferencial. Os modelos de medição por resultado estão apresentados no Anexo V, V-B e VIII da própria IN.

Outro destaque interessante é a apresentação do índice de produtividade de serviços de limpeza que é variável conforme o tipo de área a ser limpa. Neste caso também foram baseados em estudos realizados no setor público e privado.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Conforme já foi colocado anteriormente, a proposta técnica deste trabalho é realização de um treinamento sobre a IN n° 5 para servidores públicos federais militares. O objetivo deste treinamento é minimizar os erros na escrita dos documentos e acelerar os processos de aquisição de serviços na esfera pública federal. Maiores detalhes sobre este processo serão explorados no restante do texto.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O processo do treinamento foi dividido em 5 (cinco) etapas: Preparação do material didático e recursos materiais, selecionar os militares envolvidos em atividades de aquisição, aplicar o treinamento presencial para os militares escolhidos, disponibilizar o treinamento online e coleta de dados para medição e controle.

A primeira etapa é a preparação dos materiais didáticos e dos recursos materiais que serão utilizados no treinamento. A preparação dos materiais didáticos é composta pela escrita de uma apostila com uma introdução do objetivo da IN n°5 e também com principais pontos da mesma. Além disso a apostila conterà referencias das principais leis e decretos e modelos de documentação. Será realizado um destaque a esquemas que mostrem o fluxograma do passo a passo do processo de aquisição. Também nesta etapa serão obtidos os recursos materiais para realização do curso, como papéis para as apostilas, reserva de uma sala grande para o treinamento, reserva de equipamento de retroprojeção, confecção de crachás, reserva de câmara para gravação, entre outros. Todos os recursos materiais serão descritos com maiores detalhes na subseção a seguir.

A próxima etapa é a seleção de servidores públicos que trabalhem na administração pública. Serão selecionados 40 (quarenta) servidores militares para o treinamento. Uma pesquisa será realizada nas OMs apoiadas pela Base de Administração para a escolha dos mesmos. Se não forem preenchidas as vagas, serão abertas as inscrições para militares voluntários de OMs não apoiadas pela Base. As OM de Curitiba que não são apoiadas pela Base são: Comissão Regional de Obras 5, 27º Batalhão Logístico, 5º Batalhão Logístico, Hospital Geral de Curitiba, Colégio Militar de Curitiba, 5º Grupo de Artilharia de Combate Autopropulsado, 5ª Inspetoria de Contabilidade e

Finanças do Exército, 5º Batalhão de Suprimentos, 5ª Companhia de Comunicações Blindada, Parque de Manutenção / 5, 15ª Circunscrição de Serviço Militar e 20º Batalhão de Infantaria Blindado. Caso ainda haja vagas serão abertas as inscrições para outros órgãos federais que se encontrem na capital paranaense, como universidades, tribunais, polícia federal, entre outros.

Na sequência será realizado o treinamento propriamente dito. O mesmo será dividido em 2 (dois) dias. Cada dia contará com 8 horas aula, totalizando 16 horas aula. No primeiro será ministrada a introdução ao curso, noções gerais de aquisições no âmbito federal e um fragmento da etapa de planejamento da IN nº 5: Formalização de Demanda e Estudos Preliminares. No segundo dia será abordado o restante da primeira etapa da IN. Estão previstos intervalos para o almoço e para café no meio da manhã e no meio da tarde.

Para a realização do treinamento os servidores ouvintes receberão as apostilas e seguirão os slides preparados pelo ministrante. Ao final do segundo dia será reservada uma hora de instrução para a realização de prova com a finalidade de mensurar a qualidade do treinamento e a capacidade de absorção dos conteúdos ministrados.

O treinamento será gravado com uma câmera para que possa ser redistribuído no futuro. Para tanto deverá ter apoio de um técnico para configuração e gravação dos vídeos.

Através de uma plataforma de Ensino a Distância (EAD) de código fonte aberto, como por exemplo a ferramenta Moodle, o curso pode ser distribuído e alcançar um público muito maior. O curso EAD servirá para atingir mais servidores federais em diferentes órgãos, não apenas os militares. A apostila e os vídeos serão disponibilizados através da ferramenta e a avaliação também estará disponível no formato digital de múltipla escolha. Em ambos os casos presencial ou à distância, os servidores participantes receberão um diploma de conclusão. Os contatos dos participantes serão registrados para realização de análise posterior de dados.

Para a escolha dos militares que participarão do treinamento será realizada a pesquisa nas OMs para militares que estejam realizando atividades administrativas como por exemplo: fiscais de contratos, servidores que realizam aquisições de serviços e servidores de setores administrativos.

4.3 RECURSOS

Os recursos que deverão ser preparados para o treinamento estão divididos em três categorias: recursos materiais, recursos pessoais e recursos digitais. Os materiais

necessários são: Materiais didáticos (apostila e caneta) para todos os envolvidos, equipamento de *datashow*, sala ampla para treinamento, a câmera para a gravação e materiais para a alimentação nos intervalos. Os recursos pessoais são: o palestrante, um auxiliar para realizar as gravações, um auxiliar para utilizar o Moodle. Os recursos digitais são a plataforma Moodle, armazenamento no servidor e os arquivos digitais (formato .pdf) da apostila.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados são uma elevação na qualidade dos processos de aquisição. Para isto serão realizadas três análises com coleta de dados das OMs: uma análise inicial anterior ao treinamento e duas fases pós treinamento, sendo uma depois de 6 (seis) meses e outra após 1 (um) ano após o treinamento.

O início de coleta de dados das Organizações Militares participantes acontecerá no momento do início do treinamento onde será realizada pesquisa para análise atual da quantidade de processos de aquisição de serviços realizados, concluídos, retrabalhados e cancelados, além da mensuração do tempo médio de elaboração e efetiva contratação do serviço.

As estatísticas levantadas antes do treinamento serão comparadas com as estatísticas realizadas após o treinamento. É esperado um ganho em termos de eficiência, sendo que devem ser realizados mais processos de aquisição, também é esperado que o tempo de elaboração seja reduzido. Além disso é esperado uma redução na quantidade de processos retrabalhados e cancelados. Neste ponto deve ser verificado se falta de algum documento ou falha na descrição de objetos, por exemplo.

Caso seja encontrada alguma OM ou órgão com dificuldade na medição após 6 (seis) meses é prevista uma intervenção para correção dos problemas encontrados na preparação dos processos de aquisição de serviços.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os possíveis riscos previstos nesta proposta são poucos e podem ser contornados com medidas de correção.

Na fase de preparo do treinamento pode haver problemas na escrita das apostilas e material didático, a medida corretiva para tanto é a formação de uma equipe de trabalho para esta preparação. Ainda na fase de preparo pode haver um problema da falta de material ou defeito técnico. Este tipo de problema pode ser contornado com utilização de dois equipamentos, sendo um de *backup*. Na fase do treinamento estimados pode haver a falta de servidores para o treinamento nos dias especificados, no entanto a gravação dos vídeos e postagem dos mesmos podem corrigir este problema.

Por fim na fase pós treinamento pode haver um risco mais grave que seria de uma OM ou órgão não corresponder com o treinamento, gerando processos de aquisição com problemas ou falhas. Uma medida corretiva para este caso seria a preparação de reuniões com os gestores ou chefes para explicar os principais motivos para a preocupação com as normas da IN e a cobrança de uma postura mais ética e correta em relação à elaboração dos processos.

Outra medida de correção será a proposta da aplicação de penalidades junto aos órgãos superiores com bloqueio de créditos para os órgãos filhos que não se adequam às normas. Desta forma é esperado que haja postura de correspondência às normas de todos os órgãos participantes.

5 CONCLUSÕES

A excelência gerencial não é obtida apenas quando são analisados os resultados finais, mas quando toda a cadeia de processos sabe quais as entradas parciais necessárias e quais as saídas que devem ser entregues para a próxima etapa. Somente através de um casamento entre todas as etapas do ciclo PDCA será atingido um nível altamente eficiente.

O treinamento é uma das fases da etapa de execução. Muitas vezes esta pequena fase é esquecida pois a ênfase é direcionada apenas para a execução do processo em si. Contudo é preciso dizer que o treinamento pode aumentar a produtividade de todos os envolvidos e evitar o surgimento de erros no processo.

A proposta de um treinamento para servidores públicos federais é de extrema importância pois permite que os processos de aquisições de serviços sejam elaborados da forma correta, cumprindo todas as exigências legais e gerenciais. No treinamento é previsto o nivelamento de todos os envolvidos e caso haja envolvimento e comprometimento de todos os servidores, é esperado uma elevação na qualidade das documentações realizadas, uma aceleração nos processos de aquisição e a manutenção da ética gerencial eliminando qualquer tipo de não conformidade nos processos.

A forma que a IN nº 5 formou os processos, definiu cada etapa, estabeleceu os modelos permite com que a administração pública funcione de forma mais precisa, transparente e efetiva. Cada processo de aquisição que é baseado na IN nº 5 permite com que a administração tenha um controle muito maior do que comparado com a IN nº 2. Mesmo que os processos se tornem um pouco mais detalhados e extensos é possível verificar um ganho em termos gerenciais. Com a nova versão da IN também é possível realizar um controle muito maior, em todas as fases do processo de aquisição. A quantidade de informações gerada pela nova Instrução permite que sejam extraídos muitos dados para gerar estatísticas nos setores de compra, resultando em um maior poder de tomada de decisões nos níveis gerenciais.

Como a administração pública possui uma enorme quantidade de órgãos, facilmente pode-se chegar em uma situação caótica caso não sejam empregadas ferramentas de controle e gerenciamento. Através do Ministério do Planejamento e Gestão foi implementada a nova IN que serve como norte para todos os órgãos federais implementarem suas diretrizes e gerarem resultados nos processos de aquisição com excelência.

O treinamento apropriado serve para dirimir qualquer tipo de dúvida em relação a nova versão da IN e também aumentar o conhecimento das etapas necessárias e das documentações obrigatórias pela nova IN. Por fim através de um treinamento que aborde todos os principais tópicos da nova IN é esperado um aumento de eficácia na elaboração dos processos de aquisição das OMs em análise.

Somente com o envolvimento de servidores federais é possível gerar à nação brasileira resultados bons, agilidade na máquina pública, transparência e ética nas aquisições. A nação brasileira necessita de um envolvimento cada vez maior dos burocratas que servem a nação, a excelência no tratamento com cada processo é necessária para atingirmos um futuro brilhante para a nação.

REFERÊNCIAS

FARACO, B. P.; NIWA, T. H.; VICENTIN, I. C. Controle na Administração Pública. In: OLIVEIRA, A. G., PISA B. J., AUGUSTINHO, S. M. (Org.). **Gestão e Governança Pública: Aspectos Essenciais**. 1ª ed. Curitiba: UTFPR, 2016, v. 1.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de jun. de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**, Brasília, DF, jun 1993.

BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de jan. de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**, Brasília, DF, jan 1999.

BRASIL. Lei n. 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**, Brasília, DF, jun 2002.

BRASIL. Lei n. 12.232, de 29 de abril de 2010. **Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências**, Brasília, DF, abr 2010.

BRASIL. Lei n. 12.512, de 14 de outubro de 2011. **Institui o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais; altera as Leis nºs 10.696, de 2 de julho de 2003, 10.836, de 9 de janeiro de 2004, e 11.326, de 24 de julho de 2006**, Brasília, DF, out 2011.

BRASIL. Decreto n. 2.271, de 7 de julho de 1997. **Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**, Brasília, DF, jul 1997.

BRASIL. Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**, Brasília, DF, maio 2005.

BRASIL. Decreto n. 8.538, de 6 de outubro de 2015. **Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal**, Brasília, DF, out 2015.

BRASIL. Instrução Normativa n. 01, de 19 de janeiro de 2010 - SLTI/MP. **IN que dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional**, Brasília, DF, jan 2010.

BRASIL. Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012. **Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP**, Brasília, DF, jun 2012.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Apresentação**, 2019. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/oministerio>>. Acesso em: 08/01/2019.

SEGES/MP - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. **Institucional**, 2019. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/secretaria_de_gestao>. Acesso em: 08/01/2019.

BRASIL. Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017 - SEGES/MP. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional**, Brasília, DF, maio 2017.

BRASIL. Instrução Normativa n. 2, de 30 de abril de 2008 - SEGES/MP. **Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não**, Brasília, DF, abr 2008.

SEGES/MP - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. **Anexos da IN nº 5, de 2017**, 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/anexo-in5-2017>>. Acesso em: 08/01/2019.

SEGES/MP - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. **Instrução Normativa nº 5: Perguntas e Respostas**, 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/in-servico-faq>>. Acesso em: 08/01/2019.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão operacional**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC - UAB, 2014.

DEMING, W. E. **Elementary principles of the statistical control of quality: a series of lectures**. Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, 1950.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e Demaic e Suas Ferramentas Analíticas**. Elsevier Brasil, 2013.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, fev./abr., 1990.

BRASIL. Portaria nº 942, de 24 de setembro de 2013. **Transforma a Companhia de Comando da 5ª Região Militar e 5ª Divisão de Exército em Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército e dá outras providências**. Boletim do Exército nº 40, de 4 de outubro de 2013. Pág. 9-10.

SEGES/MP - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. **Nova Instrução Normativa Serviços: Reestruturação do modelo de contratação de serviços terceirizados**, 2017. Disponível em:

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-servios_CAPACITAO.pdf>. Acesso em: 08/01/2019.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, ACHE, A. **Capacitação sobre a nova Instrução Normativa de contratação de serviços**, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ukTO1uC1r24>

APÊNDICE 1 - AUTORIZAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES

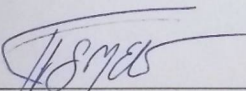
Carta de solicitação de pesquisa

Curitiba, 18 de outubro de 2018

Ao Sr. Comandante da Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército,

1. Felipe Gabriel de Mello Elias (CPF 054.366.389-29), discente do curso de Especialização em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS da UFPR, sob o número 40001016239E1, solicita através desta carta realizar pesquisa dentro da instituição pública Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército.
2. Através pesquisa supracitada serão levantados dados para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da especialização que tem por finalidade propor melhorias de gestão para a presente instituição.
3. A pesquisa abordará a reestruturação dos procedimentos e documentos necessários pela Instrução Normativa nº 5 (IN nº 5) de 25 de maio de 2017 para contratações de serviços.
4. Quaisquer dúvidas podem ser esclarecidas através do telefone 41-992126571.

Atenciosamente,



Felipe Gabriel de Mello Elias
CPF 054.366.389-29

ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE MATRÍCULA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Curso de Pós Graduação em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

DECLARAÇÃO DE MATRÍCULA

Data da emissão: 16/10/2017

Declaro para os devidos fins que FELIPE GABRIEL DE MELLO ELIAS (CPF 05436638929) é aluno regularmente matriculado (matrícula número 201400008982) no curso de Especialização em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS da UFPR, sob o número 40001016239E1. O referido aluno ingressou no curso em 25/09/2017, com previsão para defesa da Monografia em 02/04/2019. Por ser verdade firmo a presente a declaração.

Prof. QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Coordenação do Curso de Pós Graduação em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Curso de Pós Graduação em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS | UFPR
Av. Lothário Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP - Tel: (41) 3360-4188 - Fax: - E-mail: gestaopublica.ead.ufpr@gmail.com
Link para autenticação <http://www.prppg.ufpr.br/signa/visitante/autenticacao.jsp> - Código para autenticação: gvZSXqjAbU

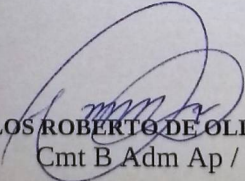
ANEXO 2 – AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
BASE DE ADMINISTRAÇÃO E APOIO DA 5ª DIVISÃO DE EXÉRCITO
(Companhia do QG 5ª RM/DI)

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que o Sr **FELIPE GABRIEL DE MELLO ELIAS**, CPF 054.366.389-29, está autorizado à realizar pesquisa dentro desta organização pública, para fins de trabalho de conclusão de curso (TCC) da Especialização em GESTÃO de ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS da UFPR.

Curitiba, PR, 18 de Outubro de 2018.


CARLOS ROBERTO DE OLIVEIRA - Ten Cel
Cmt B Adm Ap / 5ª DE