

**ASSESSORAMENTO SOBRE
RISCOS E CONTROLES
PARA O NOVO MODELO DE
CONTRATAÇÃO DE OPERAÇÃO
LOGÍSTICA BASEADA EM NÍVEIS
DE SERVIÇOS**

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA
AÇÃO N° 1/2024**

INEP

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



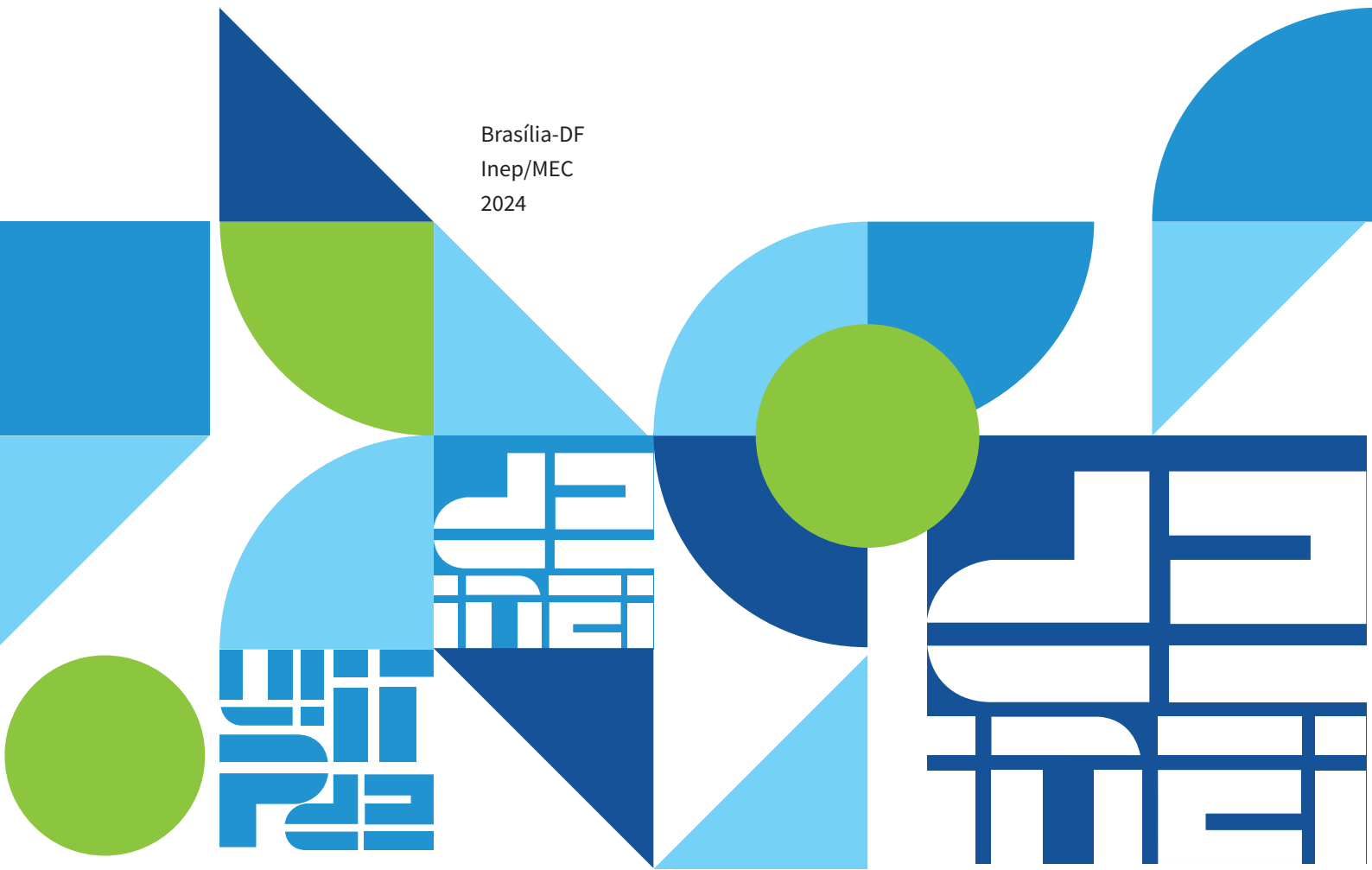
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO | **MEC**
INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS
EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA | **INEP**



**ASSESSORAMENTO SOBRE
RISCOS E CONTROLES
PARA O NOVO MODELO DE
CONTRATAÇÃO DE OPERAÇÃO
LOGÍSTICA BASEADA EM
NÍVEIS DE SERVIÇOS**

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA
AÇÃO N° 1/2024**

Brasília-DF
Inep/MEC
2024





Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
É permitida a reprodução total ou parcial desta publicação, desde que citada a fonte.

PRESIDÊNCIA DO INEP

AUDITORIA INTERNA

Anderson Soares Furtado Oliveira

Cleuber Moreira Fernandes

Cristina Lopes Ribeiro Escórcio

Katharine Mota de A. Bonfim

Lenice Medeiros

Luiz Claudio Senna Costa

Marco José Bianchini

Rafaela Rodrigues Marques

Tainá Amorim Esteves

DIRETORIA DE ESTUDOS EDUCACIONAIS (DIREDE)

COORDENAÇÃO-GERAL DE EDITORAÇÃO E PUBLICAÇÕES (CGEP)

Priscila Pereira Santos

DIVISÃO DE PERIÓDICOS (DPE)

Roshni Mariana de Mateus

DIVISÃO DE PRODUÇÃO EDITORIAL (DPR)

Ricardo César Blezer

APOIO EDITORIAL

Janaína da Costa Santos

REVISÃO LINGUÍSTICA

Nadine Ribeiro

NORMALIZAÇÃO

Nathany Brito Rodrigues

PROJETO GRÁFICO CAPA/MIOLO

Marcos Hartwich/Raphael C. Freitas

DIAGRAMAÇÃO E ARTE-FINAL

Érika Janaína de Oliveira Saraiva

REVISÃO GRÁFICA

Raphael C. Freitas

ESTA PUBLICAÇÃO DEVERÁ SER CITADA DA SEGUINTE FORMA:

BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Ação nº 1/2024*: relatório de consultoria: assessoramento sobre riscos e controles para o novo modelo de contratação de operação logística baseada em níveis de serviços. Brasília, DF: Inep, 2024.



RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

Unidade Auditada:

Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP)

Ação de Auditoria nº 01/2024: relatório de consultoria: assessoramento sobre riscos e controles para o novo modelo de contratação de operação logística baseada em níveis de serviços.

Plano Anual de Auditoria – PAINT 2024

Processo e-Aud nº #1559424

Missão da Auditoria Interna

Aumentar e proteger o valor organizacional, com foco no fortalecimento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

Consultoria

O serviço de consultoria consiste em assessoria e aconselhamento sobre assuntos estratégicos da gestão relacionados à governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos, realizado a partir de solicitação específica do Presidente do Inep.

Brasília/DF
2024

Qual foi o trabalho realizado pela Audin?

A consultoria teve como objetivo proporcionar assessoramento especializado à Diretoria de Gestão e Planejamento do Inep para avaliar e propor estruturas de controle para mitigação de riscos para o novo modelo de contratação da aplicação dos exames e das avaliações sob responsabilidade do Inep. A partir do escopo estabelecido, foi realizada a avaliação da proposta do modelo apresentada pela DGP, com foco na análise de sua conformidade legal e estrutural, segundo orientações normativas, boas práticas de gestão de contratos, governança do processo de gestão de serviços baseada em resultados, e riscos associados à transformação do modelo atual. As análises resultaram na proposição de um Plano de Implementação e Melhorias, com foco no fortalecimento da estratégia de gestão de serviços almejada pelo Inep.

Por que a Audin/Inep realizou esse trabalho?

A realização desse trabalho está prevista no PAINT de 2024. A seleção do objeto foi estabelecida no Termo de Compromisso, acordado entre a DGP e a Audin, que apresenta como objetivo o assessoramento especializado à Diretoria para identificar e mitigar os riscos da gestão contratual e promover maior eficiência na sua fiscalização, frente à reformulação do modelo de contratação da aplicação pela DGP. O novo modelo, apresentado pela DGP, visa à adoção do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) em substituição ao modelo atual que tem foco na entrega de produtos/ entregáveis.

Quais as conclusões alcançadas pela Audin?

A partir da verificação da documentação disponibilizada pela DGP, a Audin identificou a ausência de uma sistemática objetiva e criteriosa para avaliar a eficácia e a precisão do Indicador de Qualidade do Serviço (IQS) e do Indicador de Desempenho de Serviço (IDS), em dissonância com as diretrizes estabelecidas pela Instrução Normativa MPDG nº 5/2017 e com as disposições da Portaria TCU nº 122/2023, que destacam a importância da implementação de metodologias eficazes de monitoramento e avaliação de contratos. Verificou-se que a construção está sendo iniciada sem a devida estruturação dos pré-requisitos estabelecidos nas boas práticas de gestão de serviços, notadamente nas fases de Estratégia de Serviços e Desenho do Serviço. Diante disso, a Audin elaborou uma proposta de metodologia para fornecer razoável segurança ao processo desejado.



LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Figura 1 | Matriz de prioridades estabelecidas a partir do ranqueamento dos processos e controles pela Audin e DGP..... | 15 |
| Figura 2 | <i>Roadmap</i> elaborado a partir da matriz de prioridades..... | 16 |
| Figura 3 | Processos que integram o Macroprocesso Gestão de Serviços | 24 |
| Figura 4 | Processos que integram o Macroprocesso Operação Logística dos exames e das avaliações do Inep | 30 |
| Figura 5 | Diagrama de escopo do Macroprocesso Gestão da Operação Logística | 30 |
| Figura 6 | Fluxograma do Macroprocesso Gestão da Operação Logística | 31 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Quadro 1 | Resumo dos produtos da consultoria, finalidades, relações com outros produtos e referenciais, no contexto da Gestão de Serviços de Operações Logísticas do Inep..... | 19 |
| Quadro 2 | Modelo de Ficha de Documentação de Indicador (FDI) | 27 |
| Quadro 3 | Modelo de Matriz de Validação de Indicadores | 28 |



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| AGGE | Assessoria de Governança e Gestão Estratégica do Inep |
| AUDIN | Unidade de Auditoria Interna do Inep |
| BPM CBOK | BPM Common Body of Knowledge |
| CGU | Controladoria-Geral da União |
| COSO | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| Daeb | Diretoria de Avaliação da Educação Básica |
| DGP | Diretoria de Gestão e Planejamento |
| DTDIE | Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais |
| Enap | Escola Nacional de Administração Pública |
| Enem | Exame Nacional do Ensino Médio |
| Etir | Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos |
| FCS | Fatores Críticos de Sucesso |
| FDI | Ficha de Documentação do Indicador |
| GAB | Gabinete da Presidência do Inep |
| GO | Goiás |
| GRC | Governança, Riscos e Controle |
| IDS | Indicador de Desempenho do Serviço |
| IFPE | Instituto Federal de Pernambuco |
| IMR | Instrumento de Medição de Resultados |
| IN | Instrução Normativa |
| Inep | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IQS | Indicador de Qualidade do Serviço |
| ITIL | Information Technology Infrastructure Library |
| KPI | Indicador de Chave de Desempenho |
| MPDG | Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão |
| Paint | Plano Anual de Auditoria Interna |
| PNE | Plano Nacional da Educação |

| | |
|--------------|-----------------------------------|
| PRI | Índice de prioridade |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SUREG | Superintendência Regional |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TR | Termo de referência |

SUMÁRIO

ESTA PUBLICAÇÃO POSSUI SUMÁRIO INTERATIVO

PARA RETORNAR AO SUMÁRIO, CLIQUE NO NÚMERO DA PÁGINA EM CADA SEÇÃO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 10 |
| | |
| 1 TRABALHO REALIZADO..... | 12 |
| 1.1 ENTENDIMENTO DO OBJETO DA CONSULTORIA | 12 |
| 1.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE REFERENCIAIS PARA O OBJETO | 12 |
| 1.3 ANÁLISE DOS CONTROLES E ELABORAÇÃO DE LISTA DE VERIFICAÇÃO..... | 14 |
| 1.4 PRIORIZAÇÃO DOS ITENS DE CONTROLE A PARTIR DA LISTA DE VERIFICAÇÃO | 14 |
| 1.5 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO E ROADMAP | 14 |
| 1.6 METODOLOGIA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS..... | 16 |
| 2 RESULTADOS DA CONSULTORIA: PRODUTOS E PROPOSTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS | 17 |
| 2.1 MACROPROCESSO DE GESTÃO DE SERVIÇOS | 24 |
| 2.2 INSTRUÇÃO NORMATIVA DO PROCESSO DESIGN DE SERVIÇOS (MACROPROCESSO GESTÃO DE SERVIÇOS) | 25 |
| 2.3 INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADOS (IMR) | 26 |
| 2.4 MACROPROCESSO DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA | 29 |
| 2.5 RESPOSTA ÀS QUESTÕES FORMULADAS PELA DGP | 32 |
| 2.6 ANÁLISE PRELIMINAR DE RISCOS | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.7 | PROPOSIÇÕES GERAIS | 34 |
| 3 | CONCLUSÃO | 36 |
| | | |
| | REFERÊNCIAS | 37 |
| | APÊNDICES | 41 |
| | APÊNDICE A – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA..... | 42 |
| | APÊNDICE B – LISTA DE ARQUIVOS EDITÁVEIS DISPONÍVEIS NA PASTA “ANEXOS_RELATÓRIO.ZIP” | 43 |



INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da consultoria realizada pela Unidade de Auditoria Interna (Audin) junto à Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP), no âmbito de suas competências legais e regimentais, e em alinhamento ao Planejamento Estratégico do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Na consultoria, buscou-se proporcionar assessoramento especializado à DGP, com o objetivo de fornecer subsídios à tomada de decisões relacionadas à adoção de uma nova metodologia de gestão e avaliação de serviços prestados no campo da operação logística. Isso foi feito por meio da contratação de instituição especializada para a aplicação dos exames e das avaliações sob responsabilidade do Inep.

A consultoria foi estabelecida a partir da solicitação da DGP e celebração do Termo de Compromisso¹, que formaliza as expectativas, os objetivos, o escopo, os prazos e as responsabilidades, conforme documento aprovado pela Presidência do Inep por meio do Ofício Inep/Gab nº 1301851/2023. Ademais, cabe destacar que o propósito da consultoria, conforme consta no termo de compromisso citado, é:

[...] proporcionar assessoramento especializado à Diretoria de Gestão e Planejamento do Inep para identificar e mitigar os riscos da gestão contratual e promover maior eficiência na sua fiscalização, frente à reformulação do modelo de contratação da aplicação pela DGP.

A qual propõe a adoção do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) em substituição ao modelo atual que tem foco na entrega de produtos/entregáveis. A motivação da DGP para elaboração da proposta de adoção do IMR considerou o contexto atual e os desafios identificados, tal como apresentado na Nota Técnica nº 14/2023/DGP-Inep.

O escopo da consultoria foi estabelecido por meio de reuniões de planejamento inicial entre a DGP e a Audin, culminando no trabalho de avaliação da proposta apresentada pela DGP. Esse trabalho teve foco na análise da conformidade legal e estrutural do modelo, na governança do processo de gestão de serviços, na identificação de boas práticas de gestão de contratos de serviços baseada em resultados, nos riscos associados à transformação do modelo atual, e na proposição de soluções possíveis para se promover mudanças voltadas à mitigação dos riscos. Inicialmente, foram estabelecidos três objetivos específicos:

¹ Cópia do documento disponível no e-Aud, anexada à resposta da DGP à Solicitação de Auditoria #1559926, datada de 26/12/2023, intitulado Nota Técnica nº 14 (SEI 1300321).pdf.

- 1 Avaliar a proposta do modelo de gestão dos contratos de serviços por meio do Instrumento de Medição de Resultados (IMR), tendo como referência as questões encaminhadas pela DGP, conforme apresentadas no tópico 2.5 deste relatório.
- 2 Avaliar a estrutura de governança do processo da gestão de serviços de aplicação e apresentar os riscos da mudança de conceito na gestão e fiscalização dos contratos, de produtos para níveis de serviços.
- 3 Apresentar opções e possíveis soluções para promover essa mudança, com ênfase na mitigação dos riscos. Na condução dos trabalhos, utilizou-se a abordagem participativa, envolvendo colaboradores-chave da área auditada.

Na primeira etapa do trabalho (*sprint 1*), a Audin, focada nos objetivos 1 e 2 e embasada nos questionamentos da área auditada, realizou uma revisão detalhada dos processos atualmente conduzidos pela DGP e do modelo proposto, à luz de referenciais selecionados para apoiar as análises de conformidade e a identificação de pontos de melhoria. O trabalho resultou na apresentação do *Relatório de Diagnóstico*², o qual pontuou os aspectos que devem ser considerados para aumentar a probabilidade de sucesso da proposta de melhoria nos processos de gestão de serviços de operação logística do Inep. Além disso, a Audin manifestou a possibilidade de contribuir com o aprimoramento da gestão de serviços de operação logística, tendo como foco a otimização da gestão de serviços, considerando a implementação das boas práticas advindas dos referenciais utilizados: ITIL, ISO/IEC 20000, ISO 31000, COSO e BPM CBOOK.

Na segunda parte do trabalho (*sprint 2*), a atuação da Audin concentrou-se no objetivo 3, resultando na proposição de um *Roadmap* e de um Plano de Implementação e Melhorias, pautada em duas principais necessidades identificadas:

- ✓ Fortalecimento da Estratégia de Serviços: reforço na definição de políticas, clareza nos papéis e responsabilidades, e análise aprofundada do Comitê Gestor do Macroprocesso; e
- ✓ Aprimoramento no Desenho do Serviço: revisão e descrição precisas dos serviços, identificação prévia e modelagem dos processos, definição clara de fatores críticos de sucesso e revisão antecipada do modelo preliminar de IMR apresentado (Indicador de Qualidade do Serviço – IQS – e Indicador de Desempenho do Serviço – IDS).

Na sequência, serão apresentados os aspectos-chave da metodologia adotada na realização do trabalho, os pontos críticos e os riscos identificados, bem como as proposições específicas para a implementação da gestão de serviços e de aprimoramento da operação logística dos exames e das avaliações do Inep.

Dessa forma, destaca-se que a Audin atua com ênfase na mitigação dos riscos, a partir da aplicação de boas práticas da gestão de processos para estabelecer marcos de controle, representando um referencial de metodologia para avaliação da oportunidade de implementação das propostas pela DGP e pelo Inep.

² Disponível na tarefa do e-Aud #1559807.

1

TRABALHO REALIZADO



1.1 Entendimento do objeto da consultoria

Foi efetuada a análise de documentação sobre a unidade auditada, DGP/Inep, com ênfase nas competências e atribuições regimentais, nos mecanismos de monitoramento das atividades desempenhadas pela unidade, na política de riscos e nos controles internos associados a estes, além dos processos de governança. Assim, os resultados dessa etapa do trabalho estão registrados no documento intitulado *Análise Preliminar do Objeto*³.

1.2 Levantamento e análise de referenciais para o objeto

Na etapa de planejamento do serviço de consultoria, foi realizado levantamento de referenciais a serem utilizados como critérios para avaliação do conteúdo dos documentos disponibilizados pela unidade auditada. Destacam-se os normativos que regem a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, artigos e documentos que abordam as melhores práticas relativas à adoção do IMR, e padrões e *frameworks* relativos à governança, gestão de processos e gestão de serviços, com destaque para:

ISO 20000 (Gestão de Serviços):

- **Descrição:** norma internacional para o gerenciamento eficaz de serviços de TI.
- **Justificativa:** a ISO 20000 é essencial para estabelecer práticas de gestão eficazes, promovendo padronização e melhoria contínua. Sua aplicação, no contexto do Inep, garantirá a entrega de serviços de TI alinhada às melhores práticas globais. Considerando que a gestão de serviços culmina, essencialmente, na gestão de dados e informações, que devem ser precisos, acessíveis e confiáveis para a correta tomada de decisão por gestores e fiscais, torna-se fundamental o desenvolvimento tecnológico para sustentar a gestão de serviços da Operação Logística.

³ Disponível anexo à tarefa do e-Aud #1559806.

Portanto, a observância das boas práticas internacionais da ISO 20000 é muito recomendável para assegurar o sucesso do modelo proposto pela DGP.

ISO 31000 (Gestão de Riscos):

- **Descrição:** norma internacional que fornece princípios e diretrizes para a gestão de riscos, contribuindo para a tomada de decisões mais informada.
- **Justificativa:** a ISO 31000 é crucial para identificar, avaliar e tratar riscos de maneira sistemática. No contexto do Inep, em que a gestão de riscos é fundamental, essa norma fornecerá diretrizes robustas.

ITIL V4 (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação):

- **Descrição:** conjunto de práticas para a gestão eficaz de serviços de TI, alinhando-os com as necessidades do negócio e promovendo a entrega de valor.
- **Justificativa:** o ITIL V4 é amplamente reconhecido como uma abordagem eficaz para a gestão de serviços de TI. A aplicação das boas práticas do ITIL no Inep melhorará a entrega de serviços, alinhando-os aos objetivos do negócio. Considerando que a gestão de serviços culmina, essencialmente, na gestão de dados e informações, que devem ser precisos, acessíveis e confiáveis para a correta tomada de decisão por gestores e fiscais, torna-se fundamental o desenvolvimento tecnológico para sustentar a gestão de serviços da Operação Logística. Portanto, a observância das boas práticas internacionais do ITIL V4 é muito recomendável para assegurar o sucesso do modelo proposto pela DGP.

BPM CBOK (BPM Common Body of Knowledge):

- **Descrição:** conjunto de conhecimentos comumente aceitos em BPM (Gestão de Processos de Negócio), abrangendo práticas, terminologias e conceitos.
- **Justificativa:** o BPM CBOK fornecerá uma base sólida para a gestão de processos no Inep, garantindo consistência e eficiência na execução de atividades.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

- **Descrição:** estrutura que fornece orientações sobre governança, gestão de riscos e controle interno em organizações.
- **Justificativa:** o COSO é essencial para fortalecer a governança, a gestão de riscos e os controles internos no Inep, garantindo integridade e conformidade.

Instrução Normativa MPDG nº 5, de 26 de maio de 2017:

- **Descrição:** dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta na Administração Pública Federal.
- **Justificativa:** estabelece diretrizes específicas para contratação de serviços na esfera pública, garantindo conformidade legal e transparência.

Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores:

- **Descrição:** guia que oferece orientações para a construção e análise de indicadores, promovendo a eficácia na medição e avaliação de desempenho.
- **Justificativa:** o Guia Referencial para Indicadores será fundamental para estabelecer métricas eficazes, promovendo uma avaliação precisa e contínua do desempenho no Inep.

1.3 Análise dos controles e elaboração de lista de verificação

A partir da leitura minuciosa dos documentos apresentados pela DGP⁴, incluindo propostas de modelo, macroprocessos, matriz de riscos e outros artefatos relacionados, foi desenvolvida uma lista de verificação que representa o instrumento norteador da avaliação da aderência dos documentos apresentados aos critérios estabelecidos pelos referenciais citados no tópico 1.2 deste relatório. Assim, a lista de verificação representa o registro detalhado das constatações acerca dos riscos e controles associados à gestão de serviços, e da operação logística dos exames e das avaliações do Inep, evidenciando os itens em conformidade com os critérios, bem como as lacunas identificadas pela equipe da Audin.

1.4 Priorização dos itens de controle a partir da lista de verificação

A partir da lista de verificação elaborada, foram criados critérios para priorização dos itens de controle da gestão dos serviços e da operação logística. Tal priorização fez-se necessária diante das limitações da área auditada em implementar os controles apontados pela Audin para preencher as lacunas identificadas. Assim, com o intuito de definir a ordem de prioridade das iniciativas de melhoria, criou-se o índice de prioridade (PRI), conforme os passos a seguir:

- Pontuação dos itens (coluna L a Q da lista de verificação) conforme a aderência aos critérios estabelecidos pelos referenciais, sendo:
 - 0 = não aderência; e
 - 1 = aderência (parcial ou total).
- Priorização dos itens (colunas R da lista de verificação) pela Audin baseada em Governança, Riscos e Controle (GRC), seguida de priorização dos itens segundo a DGP (coluna S), com a seguinte pontuação:
 - 5 = alta prioridade;
 - 3 = média prioridade; e
 - 1 = baixa prioridade.
- Aplicação de fórmula para estabelecer a prioridade do item (PRI), a saber:

$$PRI = \frac{(\Sigma \text{ da pontuação de aderência aos critérios}) *}{(\Sigma \text{ da pontuação de prioridade apontada pela Audin e pela DGP})}$$

- Ordenação das prioridades, do maior para o menor valor de PRI.

A lista de verificação está disponível na **Lista de Priorização DGP** (Apêndice B), e apresenta o *ranking* de prioridade estabelecido a partir das pontuações da Audin e da DGP.

⁴ Anexos às respostas da área auditada à Solicitação de Auditoria nº 1559926 (Ação e-Aud #1559424).

1.5 Matriz de Priorização e Roadmap

A partir do *ranking* de prioridades definido para os itens de controle, foi realizada uma análise para determinar as relações de dependência entre eles, considerando o tempo e o esforço para assegurar a implementação das melhorias de forma sequencial e gradual. O resultado dessa análise está expresso na Matriz de Priorização, mostrada na Figura 1.

| IMPACTO | | | | ESFORÇO |
|-----------------------|---|--|--|--|
| ESTRATÉGICO (ALTO) | <ul style="list-style-type: none"> ● Política de Gestão de Serviços ● Política do Macro. Operação Log. ● Deliberação/Designação Comitê ● Matriz Raci de Serviços ● IN Design de Serviços ● IN Operação de Serviço / GNS | <ul style="list-style-type: none"> ● IN e IMR - Preparar e Manus. ● IN e IMR - Distribuir material ● IN e IMR - Operac. Aplicação ● IN e IMR - Retornar material ● IN e IMR - Processar dados ● IN e IMR - Atender usuários | <ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento e Implementação de Tecnolog ● IN de Operação de Serviços (Eventos e Acessos) | <ul style="list-style-type: none"> ● Alto ● Médio ● Baixo |
| | SIGNIFICATIVO (MÉDIO) | <ul style="list-style-type: none"> ● IN Gestão de Riscos ● IN Gestão de Incident.(inclui ETIR) ● IN Gestão de Problemas ● IN Planejar Operações ● IN e IMR - Receber Inscrições ● IN e IMR - Ensalar Participantes ● IN e IMR - Sele. e Capacitar colab. ● IN e IMR - Produzir Material. | <ul style="list-style-type: none"> ● IN Operação de Serviços / Requisição/Incidente/Problema ● Levantamento de Requisitos de Sistema | |
| MARGINAL (BAIXO) | | <ul style="list-style-type: none"> ● Caderno de Serviços de Operação Logística ● IN Melhoria Contínua de Serviços | | |
| | ATÉ 6 MESES (CURTO) | 6 A 12 MESES (MÉDIO) | ACIMA DE 12 MESES (LONGO) | PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO |

FIGURA 1

MATRIZ DE PRIORIDADES ESTABELECIDAS A PARTIR DO RANQUEAMENTO DOS PROCESSOS E CONTROLES PELA AUDIN E DGP

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

Os marcos destacados, incluindo processos, seus controles e Instrumentos de Medição de Resultado (IMR), foram distribuídos em um *Roadmap* (Figura 2) elaborado para o período estimado de três anos, a fim de possibilitar a implementação das melhorias de forma progressiva e contínua, em atenção às limitações de tempo e de pessoal manifestadas pela área auditada.

| ROADMAP | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------|--------------------------------|--|---|--------------------------|---------------------------|
| Controles | | | | | |
| Governança | Comitê Gestor do Macroprocesso | | | | |
| | Política de Operação Logística | | | | |
| | Matriz RACI | Designação do Comitê Gestor | | | |
| Gestão de serviços | | IN de Melhoria Contínua | | | |
| | | IN Gestão de Riscos | | | |
| | Política de Gestão de Serviços | | | | |
| | IN Design de Serviços | | | | |
| Operação Logística | IN Operação de Serviços (GNS) | | | | |
| | Caderno de Serviço Op. Log. | IN Operação de Serviços (Requisição/Incidente/Probl./Nível de Serviço) | IN Operação de Serviços (Eventos e Acessos) | | |
| | | | Desenv. e Implem. de Tecnologias do Serviço | IN Transição de Serviços | IN Estratégia de Serviços |
| Operação Logística | | IN - Planejar Operação Logístic. | IN e IMR - Distribuir mater. | | |
| | | IN e IMR - Receber inscrição | IN e IMR - Operacion. Aplic. | | |
| | | IN e IMR - Ensalar Participantes | IN e IMR - Retorno de Mate. | | |
| | | IN e IMR - Sel. e cap. colaborad. | IN e IMR - Proc. dados da Aplic. | | |
| | | IN e IMR - Produzir mater. | IN e IMR - Atend. usuarios serviços | | |
| | | IN e IMR - Preparar e Manu. | | | |
| | | | | | |

FIGURA 2

ROADMAP ELABORADO A PARTIR DA MATRIZ DE PRIORIDADES

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

1.6 Metodologia proposta para implementação de melhorias

A metodologia proposta, embasada nas análises e critérios mencionados, engloba a definição e institucionalização de macroprocessos, processos e subprocessos relativos à gestão de serviços no Inep, incluindo a gestão da operação logística. A proposta incorpora minutas e modelos de artefatos.

O **Modelo de Plano de Implementação de Melhorias** (Apêndice B) orienta a execução do *Roadmap* (Figura 2), proporcionando uma abordagem sistemática para a implementação prática das melhorias identificadas. Esse plano, mediante a categorização das melhorias, a subdivisão em atividades práticas, a atribuição de responsáveis e o estabelecimento de prazos para início e conclusão das atividades, visa garantir uma implementação eficaz e organizada.

Além disso, como complemento ao plano de implementação, o **Modelo de Agenda de Melhorias de Processos** (Apêndice B) oferece estrutura para a programação e o acompanhamento das atividades de melhoria ao longo do tempo. Esse modelo detalha as ideias por meio de um formato que inclui: o evento inicial – descrevendo a natureza do evento, que pode ser um problema identificado ou uma prática benéfica –; as causas potenciais que deram origem à ocorrência; e as consequências decorrentes da ocorrência do problema ou da aplicação da boa prática. Posteriormente, o planejamento é delineado por intermédio da descrição da solução proposta, especificando como o processo operará após a implementação da solução, o investimento necessário para sua implementação e os ganhos esperados com a sua realização.

2

RESULTADOS DA CONSULTORIA: PRODUTOS E PROPOSTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS



No contexto do trabalho realizado pela Audin, antes de adentrar no cerne da consultoria, buscou-se desenhar novos processos e fluxos de trabalho, no intuito de institucionalizar as mudanças planejadas, as quais impactam diretamente na estratégia e gestão dos serviços atuais do Inep. A partir da Lista de Verificação mencionada no tópico 1.4, constatou-se que uma nova abordagem adotada compreende a implementação de boas práticas, executada pela elaboração de produtos, inspiradas em referências reconhecidas, tais como ITIL, ISO/IEC 20000, ISO 31000, COSO e BPM CBOK.

Os produtos iniciais e modelos produzidos na consultoria se apresentam como pilares fundamentais nesse processo de transformação, cada um desempenhando um papel específico e interligado no panorama da gestão de serviços e operação logística (Quadro 1). O primeiro conjunto de produtos engloba políticas institucionais, delineando diretrizes e princípios que nortearão as atividades futuras. A Política Institucional do Macroprocesso de Gestão de Serviços (Produto 1) estabelece as bases para uma gestão efetiva dos serviços em todo o Inep, enquanto a Política Institucional do Macroprocesso de Operação Logística (Produto 2) acompanha a metodologia de gestão de serviços, ao definir regras específicas para a operação logística, assegurando eficiência e conformidade.

Ademais, a estrutura de governança da operação logística será fortalecida por meio da constituição do Comitê Gestor do Macroprocesso de Operação Logística (Produto 3), o qual formaliza a criação e designação dos membros responsáveis pela supervisão das operações logísticas. Esses produtos inter-relacionados estabelecem um ambiente normativo sólido para o desenvolvimento das atividades futuras, orientando a base para replicação nos demais serviços do Inep.

Além das políticas institucionais e da estrutura de governança, a consultoria produziu documentos orientativos e descritivos, os quais servirão como guias práticos para a implementação das melhorias planejadas em cada serviço do Inep, incluindo a operação logística. A Instrução Normativa que regulamenta o processo de *Design* de Serviços (Produto 4) detalha procedimentos e padrões para a execução do Macroprocesso Gestão de Serviços.

Ao detalhar as etapas que estruturam a regulamentação dos serviços mediante instruções normativas, o segundo conjunto de produtos norteia os fluxos de trabalho, iniciando-se pela fundamentação conceitual, por meio da Arquitetura de Processos (Produto 5), a qual descreve a estrutura organizacional dos processos, estabelecendo suas relações e interdependências. Essa estrutura serve como base para o desenvolvimento de Diagramas de Escopo.

Como contribuição, a Audin elaborou o Diagrama de Escopo do Macroprocesso de Gestão de Serviços, Diagramas de Escopo do Processo *Design* de Serviços e Diagramas de Escopo de cada Subprocesso do Processo *Design* de Serviços (Produto 6), os quais ilustram os escopos, os limites, os componentes-chave e as etapas. Na sequência, para aplicação e demonstração no serviço objeto de consultoria, o Diagrama de Escopo do Macroprocesso Operação Logística (Produto 7) foi elaborado.

Ainda dentro desse contexto, foram elaborados os fluxogramas (Produtos 8 e 9) para cada diagrama citado no parágrafo anterior, os quais detalham as etapas, os papéis envolvidos, as sequências e os fluxos de trabalho específicos de cada macroprocesso, processo e subprocesso, utilizando, como referência, a Arquitetura de Processos e os Diagramas de Escopo.

Para detalhar e apresentar um modelo aplicável ao desenvolvimento de outros serviços, foram elaboradas Fichas de Procedimentos que acompanham o Subprocesso do Processo *Design* de Serviços, as quais detalham os papéis e as competências, as tarefas, os insumos e os produtos das atividades dos fluxogramas.

Com foco na gestão de riscos, foram desenvolvidos produtos de direcionamento. A Lista de Priorização dos Controles (Produto 10) e a Matriz de Priorização (Produto 11) identificam e classificam os controles essenciais, bem como priorizam processos, serviços ou atividades com base em critérios específicos.

Direcionando à implementação prática das melhorias identificadas, a consultoria elaborou o *Roadmap* (Produto 12) e o Plano de Implementação de Melhorias (Produto 13), os quais planejam e detalham as ações e iniciativas a serem tomadas em médio e longo prazo. Em suma, o *Roadmap* guia a sequência de ações, enquanto o Plano de Implementação detalha as responsabilidades e os cronogramas para a execução das melhorias propostas.

Para complementar o plano de implementação, o Modelo de Agenda de Melhorias de Processos (Produto 14) estrutura a programação e o acompanhamento das atividades de melhoria ao longo do tempo, em especial, durante a execução do Processo de Melhoria Contínua pelo Comitê Gestor do Macroprocesso e Líderes do Processo, conforme previsto no Macroprocesso Gestão de Serviços.

Além disso, considerado uma contribuição significativa para o aprimoramento da base de Gestão de Serviços, especialmente no âmbito do processo *Design* de Serviços, o Modelo de Caderno de Especificação de Serviço (Produto 15) tem como objetivo documentar, de maneira padronizada, as características, os requisitos e as informações dos serviços.

Finalmente, em relação ao cerne da consultoria, referente ao novo modelo proposto, o qual sugere a adoção do Instrumento de Medição de Resultados (IMR), foram pesquisados, para incorporação ao desenvolvimento, o Modelo de Ficha de Indicador ou IMR (Produto 16) e a Matriz de Verificação de Indicador (Produto 17) para documentar e monitorar o desempenho. Assim, esses produtos padronizam a descrição dos serviços, os métodos de medição de desempenho e a criação de indicadores eficazes.

Dessa forma, os produtos e as propostas formam um conjunto integrado de diretrizes, instruções, políticas, procedimentos e ferramentas que visam promover uma gestão eficiente, transparente e orientada a resultados dentro do Inep. Cada elemento desempenha um papel essencial, interligando-se para alcançar os objetivos estratégicos delineados. Para visualização prática, o Quadro 1 apresenta os produtos da consultoria, as suas finalidades, as relações com outros produtos e as referências de origem.

QUADRO 1

RESUMO DOS PRODUTOS DA CONSULTORIA, FINALIDADES, RELAÇÕES COM OUTROS PRODUTOS E REFERENCIAIS, NO CONTEXTO DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO INEP

(continua)

| Número | Produto | Finalidade | Relação com outro produto | Referencial para Consulta Posterior | Localização do Produto (Anexo* ou Item do Relatório) |
|-----------|---|--|--|---|---|
| Produto 1 | Política Institucional do Macroprocesso Gestão de Serviços | Estabelecer diretrizes e princípios para a gestão efetiva dos serviços. | Serve como base para todos os processos e as atividades dentro do Macroprocesso Gestão de Serviços. | Decreto nº 9.203/2017; Decreto nº 10.139/2019; ISO/IEC 20000 e ITIL V4. | A4 - Minuta_ Resolucao Gestao serviços.docx |
| Produto 2 | Política Institucional do Macroprocesso Operação Logística | Definir regras e diretrizes específicas para a operação logística, garantindo eficiência e conformidade. | Complementa a Política Institucional de Gestão de Serviços ao abordar especificidades da operação logística. | Decreto nº 9.203/2017; Decreto nº 10.139/2019; ISO/IEC 20000 e ITIL V4. | A8 - Minuta Resolução Gestao OpLog.docx |
| Produto 3 | Deliberação de Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Operação Logística | Formalizar a criação e designação dos membros do Comitê Gestor responsável pela supervisão do macroprocesso de Operação Logística. | Relaciona-se com a política institucional ao definir responsabilidades para sua execução. | BPM CBOK | A10 - Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Oper. Log.docx |
| Produto 4 | Instrução Normativa que regulamenta o processo <i>Design</i> de Serviços (Macroprocesso Gestão de Serviços) | Orientar a execução do processo de <i>Design</i> de Serviços, detalhando procedimentos e padrões. | Complementa a Política Institucional do Macroprocesso Gestão de Serviços ao especificar como o <i>Design</i> de Serviços deve ocorrer. | Decreto nº 9.203/2017; Decreto nº 10.139/2019; Decreto nº 11.072/2022; BPM CBOK; ISO/IEC 20000 e ITIL V4. | A6 - Minuta da Instrução Normativa <i>Design</i> de Serviços INEP. docx |
| Produto 5 | Arquitetura de processos | Descrever a estrutura organizacional dos processos, estabelecendo suas relações e interdependências. | Fundamenta o desenvolvimento dos Diagramas de Escopo e Fluxogramas ao definir a estrutura geral dos processos. | BPM CBOK | A5 - Modelo Arquitetura Design serviços. xlsx |

QUADRO 1

RESUMO DOS PRODUTOS DA CONSULTORIA, FINALIDADES, RELAÇÕES COM OUTROS PRODUTOS E REFERENCIAIS, NO CONTEXTO DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO INEP

(continuação)

| Número | Produto | Finalidade | Relação com outro produto | Referencial para Consulta Posterior | Localização do Produto (Anexo* ou Item do Relatório) |
|-----------|--|---|---|-------------------------------------|--|
| Produto 6 | Diagramas de Escopo do Macroprocesso Gestão de Serviços, Diagramas de Escopo do Processo <i>Design</i> de Serviços e Diagramas de Escopo de cada Subprocesso do Processo <i>Design</i> de Serviços | Ilustrar o escopo, os limites e os componentes-chave do Macroprocesso de Gestão de Serviços, do Processo de <i>Design</i> de Serviços e dos Subprocessos do Processo <i>Design</i> de Serviços. | Relacionado à Arquitetura de Processos como um detalhamento específico do Macroprocesso Gestão de Serviços do Processo <i>Design</i> de Serviços e dos Subprocessos do Processo de <i>Design</i> de Serviços. | BPM CBOK | Apensado ao Anexo: A6 - Minuta da Instrução Normativa <i>Design</i> de Serviços INEP. docx Especificamente: Anexo I - Diagramas de Escopo do Macroprocesso de Gestão de Serviços; Anexo III - Diagramas de Escopo do Processo de <i>Design</i> de Serviços; e Anexos V, VIII, XI, XIV e XVII - Diagramas de Escopo dos Subprocessos do Processo de <i>Design</i> de Serviços. |
| Produto 7 | Diagramas de Escopo do Macroprocesso Operação Logística | Visualizar o escopo, os limites e os componentes essenciais do Macroprocesso Operação Logística. | Complementa os Diagramas de Escopo do Macroprocesso Gestão de Serviços ao focar a Operação Logística. | BPM CBOK | Item 2.4. Macroprocesso da Operação Logística. Figura 5: Diagrama de escopo do Macroprocesso Gestão de Operação Logística. |

QUADRO 1

RESUMO DOS PRODUTOS DA CONSULTORIA, FINALIDADES, RELAÇÕES COM OUTROS PRODUTOS E REFERENCIAIS, NO CONTEXTO DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO INEP

(continuação)

| Número | Produto | Finalidade | Relação com outro produto | Referencial para Consulta Posterior | Localização do Produto (Anexo* ou Item do Relatório) |
|-----------|--|---|---|-------------------------------------|---|
| Produto 8 | Fluxograma do Macroprocesso Gestão de Serviços (parcial), fluxograma do Processo de <i>Design</i> de Serviços, fluxogramas dos Subprocessos do Processo <i>Design</i> de Serviços e Ficha de procedimentos dos Subprocessos do Processo <i>Design</i> de Serviços. | Apresentar as etapas, as sequências e os fluxos de trabalho dentro do Macroprocesso Gestão de Serviços. | Baseia-se na Arquitetura de Processos e nos Diagramas de Escopo para detalhar o fluxo de trabalho. | BPM CBOK, ITIL V4 e ISO 20000 | Apensado ao Anexo: A6 - Minuta da Instrução Normativa Design de Serviços INEP. docx Especificamente: Anexo II - Fluxograma do Macroprocesso Gestão de Serviços (parcial); Anexo IV - Fluxograma Processo de Design de Serviços; Anexos VI, IX, XII, XV e XVIII - Fluxogramas dos Subprocessos do Processo <i>Design</i> de Serviços; e Anexos VII, X, XIII, XVI e XIX - Ficha de procedimentos dos Subprocessos do Processo <i>Design</i> de Serviços. |
| Produto 9 | Fluxograma do Macroprocesso Operação Logística (parcial) | Mostrar as etapas, sequências e fluxos de trabalho específicos para a Operação Logística. | Relaciona-se com o Fluxograma do Macroprocesso Gestão de Serviços ao detalhar a operação logística. | BPM CBOK, ITIL V4 e ISO 20000 | Item 2.4. Macroprocesso da Operação Logística. Figura 6: Fluxograma do Macroprocesso Gestão da Operação Logística. |

QUADRO 1

RESUMO DOS PRODUTOS DA CONSULTORIA, FINALIDADES, RELAÇÕES COM OUTROS PRODUTOS E REFERENCIAIS, NO CONTEXTO DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO INEP

(continuação)

| Número | Produto | Finalidade | Relação com outro produto | Referencial para Consulta Posterior | Localização do Produto (Anexo* ou Item do Relatório) |
|------------|--|--|--|--|--|
| Produto 10 | Lista de priorização dos controles | Identificar e priorizar os controles essenciais para a gestão de riscos nos processos. | Auxilia na elaboração da Matriz de Priorização ao definir quais controles são críticos. | Instrução Normativa MPDG nº 5/2017, COSO, BPM CBOK, ISO/IEC 20000 e ITIL V4. | A1 – Lista Priorização DGP. xlsx |
| Produto 11 | Matriz de Priorização | Classificar processos, serviços ou atividades com base em critérios de prioridade para alocação de recursos. | Utiliza informações da Lista de Priorização dos Controles para determinar prioridades. | BPM CBOK | Item 1.5. Matriz de Priorização e <i>Roadmap</i> . Figura 1: Matriz de prioridades estabelecidas a partir do ranqueamento dos processos e controles pela Audin e DGP. |
| Produto 12 | <i>Roadmap</i> | Planejar a sequência de ações e iniciativas para alcançar objetivos estratégicos a médio e longo prazo. | Orienta a execução do Plano de Implementação de Melhorias ao definir etapas futuras. | BPM CBOK | Item 1.5. Matriz de Priorização e <i>Roadmap</i> . Figura 2: <i>Roadmap</i> elaborado a partir da matriz de prioridades. |
| Produto 13 | Plano de Implementação de Melhorias | Detalhar as ações, as responsabilidades e os cronogramas para a implementação das melhorias identificadas. | Segue o <i>Roadmap</i> ao especificar como as melhorias serão implementadas. | BPM CBOK | A2 - Modelo de Plano Implementação Melhorias.xlsx |
| Produto 14 | Modelo de Agenda de Melhorias de Processos | Estruturar a programação e o acompanhamento de atividades de melhoria nos processos. | Complementa o Plano de Implementação de Melhorias ao organizar as atividades de melhoria no tempo. | BPM CBOK | A3 - Modelo de Agenda de Melhorias.xlsx |

QUADRO 1

RESUMO DOS PRODUTOS DA CONSULTORIA, FINALIDADES, RELAÇÕES COM OUTROS PRODUTOS E REFERENCIAIS, NO CONTEXTO DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO INEP

(conclusão)

| Número | Produto | Finalidade | Relação com outro produto | Referencial para Consulta Posterior | Localização do Produto (Anexo* ou Item do Relatório) |
|------------|--|--|--|---|---|
| Produto 15 | Modelo de Caderno de Especificação de Serviços | Documentar, de forma padronizada, as características, os requisitos e as informações dos serviços. | Relacionado ao processo de Design de Serviços ao prover uma descrição formal dos serviços. | ITIL V4 e ISO 20000 | A7 - Modelo de Caderno de Especificação de Serviços.docx |
| Produto 16 | Modelo de Ficha de Indicador ou IMR (Guia Referencial de Desenvolvimento de Indicadores da Administração Pública Federal) | Prover um formato padrão para documentar os indicadores de desempenho, incluindo métodos de medição e interpretação. | Complementa a Lista de Verificação de Indicador ao detalhar cada indicador específico. | Guia Referencial de Desenvolvimento de Indicadores da Administração Pública Federal e Instrução Normativa MPDG nº 5/2017. | Item 2.3. Instrumento de Medição de Resultados (IMR). Quadro 2: Ficha de Documentação de Indicador (FDI). |
| Produto 17 | Modelo de Matriz de Verificação de Indicador (Guia Referencial de Desenvolvimento de Indicadores da Administração Pública Federal) | Orientar a criação e validação de indicadores de desempenho para processos e serviços. | Auxilia na definição de Fatores Críticos de Sucesso e IMRs ao estabelecer critérios para indicadores eficazes. | Guia Referencial de Desenvolvimento de Indicadores da Administração Pública Federal e Instrução Normativa MPDG nº 5/2017. | Item 2.3. Instrumento de Medição de Resultados (IMR). Quadro 3: Modelo de Matriz de Validação de Indicadores. |

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

Nota: *Os referidos Anexos estão listados no Apêndice B.

Na Matriz de Priorização (Figura 1), são propostos 28 produtos para estruturação da gestão de serviços e gestão da operação logística. Desses, a equipe de consultoria desenvolveu, propositivamente, modelos e minutas de seis produtos para orientar os próximos passos das equipes técnicas do Inep que vão trabalhar na implementação da proposta apresentada neste relatório, caso seja adotada pela alta gestão. Dos 20 produtos que ainda precisam ser desenvolvidos, três são de operação de serviços (como a Instrução Normativa de gerenciamento de níveis de serviço) e 13 são para elaboração da Instrução Normativa e do IMR dos serviços da operação logística. Outros quatro produtos não são prioridade para a realização do projeto piloto.

2.1 Macroprocesso de Gestão de Serviços

Considerando o cenário focado na otimização da gestão de serviços, a proposta da Audin alinha-se com as melhores práticas globais e visa ao fortalecimento da estratégia de serviços do Inep, de modo a garantir o estabelecimento de uma base sólida para a construção do modelo de medição de resultados apresentado pela DGP. Nesse sentido, a Audin defende que essa base se constrói a partir de investimento na definição de políticas, dos papéis e das responsabilidades, na revisão e descrição precisas dos serviços, identificação prévia e modelagem dos processos, a fim de se chegar à definição clara de fatores críticos de sucesso na implantação do novo modelo.

Ademais, segundo a Lei nº 13.460/2017, os órgãos da Administração Pública Federal direta e indireta devem dispor do quadro geral dos serviços públicos prestados, na forma de Carta de Serviços ao Cidadão, que representa o documento no qual se estabelece o compromisso de observação dos padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução das atividades de responsabilidade da Organização. A [Carta de Serviços do Inep](#), disponível no sítio do Governo Federal, menciona os serviços de protocolo e de acesso a dados e os exames de responsabilidade do Instituto. Entretanto, não menciona as avaliações, os censos, as pesquisas e o monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE).

Nessa perspectiva, a Audin enxerga a revisão e descrição precisas dos serviços do Inep, incluindo o serviço de Operação Logística dos exames e das avaliações, como uma oportunidade, considerando estratégico a institucionalização do Macroprocesso Gestão de Serviços, com a seguinte missão:

Garantir a entrega e o suporte eficazes dos serviços públicos prestados pelo Inep, alinhando-se às necessidades do negócio e assegurando a satisfação dos usuários e *stakeholders*.

Assim, apresenta-se uma proposição de Política do Macroprocesso Gestão de Serviços na Minuta de Resolução, disponível na [Minuta da Política Institucional do Macroprocesso Gestão de Serviços](#) (Apêndice B). Tal como descrito no artigo 4.º da Minuta de Resolução, o macroprocesso inclui cinco processos, apresentados na Figura 3.

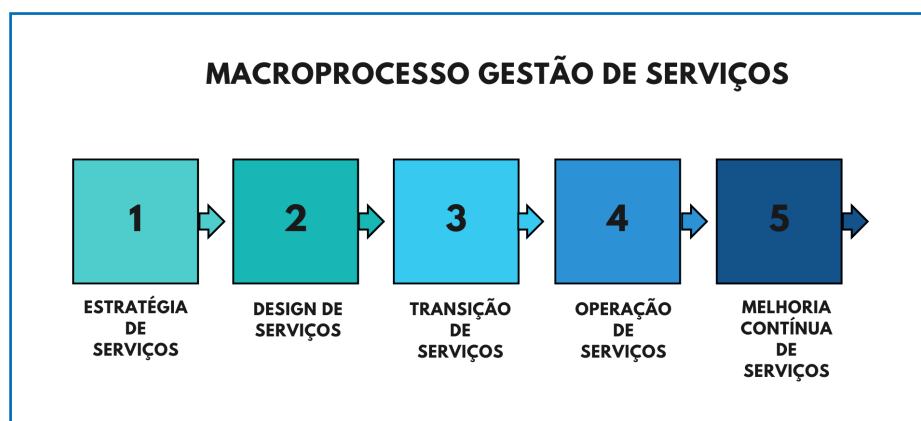


FIGURA 3

PROCESSOS QUE INTEGRAM O MACROPROCESSO GESTÃO DE SERVIÇOS

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

Ressalta-se que a proposição da Audin é de que esse macroprocesso faça parte da cadeia de valor do Inep e que a Assessoria de Governança e Gestão Estratégica do Inep (AGGE) seja a unidade responsável por ele, com atribuições de fomentar a sua implementação e operação, e promover iniciativas de melhoria dos processos, conforme disposto no artigo 6.º da Minuta de Instrução Normativa apresentada.

2.2 Instrução Normativa do processo *Design de Serviços* (Macroprocesso Gestão de Serviços)

No intuito de fornecer subsídios à DGP para a construção do modelo de medição de resultados em elaboração, e considerando as prioridades elencadas, apresenta-se também uma proposição da Instrução Normativa do processo de *Design* de Serviços que integra o Macroprocesso de Gestão de Serviços. Nesse sentido, Instrução Normativa (IN) é um ato que visa orientar as unidades administrativas em relação a matérias específicas e, nesse caso, a Instrução Normativa proposta tem o objetivo de instituir normas e diretrizes para viabilizar a execução eficaz do Macroprocesso de Gestão de Serviços no Inep, transformando as estratégias de serviços em serviços planejados, padronizados e projetados para promover a eficiência operacional e a excelência institucional.

O **Modelo de Arquitetura de Processos do Processo de Design de Serviços** (Apêndice B) apresenta o modelo que fundamenta o desenvolvimento do Diagrama de Escopo e do Fluxograma ao do processo, tal como apresentados na **Minuta Instrução Normativa Design de Serviços** (Apêndice B), que regulamenta o processo *Design* de Serviços. O processo é composto pelos seguintes subprocessos:

1. Identificação e Análise de Requisitos de Negócio

- **Descrição:** processo de coleta e análise de requisitos de negócio para garantir que o *design* do serviço atenda às necessidades e expectativas dos usuários e da organização.
- **Passos:**
 - Coleta de requisitos por meio de *workshops*, entrevistas e questionários;
 - Análise e documentação dos requisitos de negócio; e
 - Avaliação do impacto dos requisitos nos serviços existentes e propostos.

2. Desenho de Serviços

- **Descrição:** elaboração detalhada do serviço, incluindo especificações técnicas, padrões de qualidade e requisitos de desempenho.
- **Passos:**
 - Tradução dos requisitos de negócio em especificações técnicas; e
 - Desenvolvimento do Caderno de Serviços, detalhando o escopo, as especificações e os padrões do serviço.

3. Desenho de Processos Organizacionais

- **Descrição:** desenvolvimento de processos operacionais que suportarão a entrega e gestão do novo serviço.
- **Passos:**
 - Mapeamento dos processos operacionais necessários; e
 - Criação de diagramas de escopo e fluxogramas para documentar e comunicar os processos.

4. Desenho de Medição e Monitoramento

- **Descrição:** estabelecimento de métricas e processos de monitoramento para avaliar o desempenho do serviço.
- **Passos:**
 - Definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Indicadores Chave de Desempenho (KPIs); e
 - Desenvolvimento de Instrumentos de Medição de Resultado (IMR), incluindo Indicador de Qualidade do Serviço (IQS) e Indicador de Desempenho do Serviço (IDS).

5. Desenho de Tecnologia

- **Descrição:** definição da infraestrutura tecnológica e das soluções de TI necessárias para suportar o serviço.
- **Passos:**
 - Levantamento de requisitos tecnológicos baseados nas especificações do serviço; e
 - Seleção e *design* da arquitetura tecnológica.

O **Modelo de Caderno de Especificação de Serviços** (Apêndice B) tem como finalidade proporcionar especificações detalhadas, constituindo-se como uma parte estrutural essencial para a Gestão de Serviços, especialmente no contexto do processo de *Design* de Serviços. Esse modelo facilita a padronização da documentação de informações, abrangendo aspectos como: objetivo, escopo, descrição detalhada do serviço, partes interessadas, componentes, processos de suporte ao serviço, desenhos de serviço, recursos disponíveis, requisitos do serviço, requisitos não funcionais, fatores críticos de sucesso, interfaces do sistema, restrições técnicas, plano de implementação e, por fim, plano de continuidade e recuperação de desastres.

2.3 Instrumento de Medição de Resultados (IMR)

A proposta da DGP busca reformular a metodologia de gestão contratual, passando de um modelo focado na entrega de produtos para uma avaliação dos serviços por meio do Instrumento de Medição de Resultados (IMR), como detalhado na Nota Técnica DGP/Inep 14/2023 Doc. SEI nº 13003215. Essa proposta se fundamenta, entre outras fontes, nas recomendações apresentadas no **Relatório de avaliação: exercício 2017 a 2019** da Controladoria-Geral da União nº 839421.

O Relatório CGU nº 839421 propõe melhorias na gestão do contrato do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), incluindo o desenvolvimento de uma fórmula precisa para calcular o índice do Entregável, a avaliação dos indicadores originais de conformidade e tempestividade, além da recomendação de estabelecer pontuações claras para os requisitos nos Cadernos de Encargos e associar *checklists* aos Termos de Recebimento Definitivo, visando a uma avaliação mais objetiva para otimizar a gestão por níveis de serviço e o processo de recebimento pelos fiscais. Assim, este trabalho buscou apoiar a construção de uma estrutura sólida para a implementação dessas recomendações pela DGP.

Partindo dessa premissa, a Audin analisou o novo enfoque por meio de *benchmarking* e identificou falta de parâmetros na Administração Pública para a utilização do IMR em contratos de serviços de natureza complexa, interpretação esta posteriormente confirmada mediante consulta à CGU.

Por meio do *benchmarking* mencionado, a análise dos relatórios de auditoria da CGU revelou que a ausência de critérios na elaboração de indicadores compromete a eficácia do IMR na avaliação da qualidade do serviço prestado, tendo um impacto direto na remuneração das contratadas. Os relatórios de auditoria, tanto no

⁵ INEP. Processo SEI 23036.011148/2023-62, Nota Técnica nº 14/2023/DGP SEI 1300321.

Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) quanto na Superintendência Regional de Goiás (SUREG-GO), destacam que o IMR frequentemente se restringe a um mero *checklist* de obrigações contratuais, comprometendo a avaliação real da qualidade dos serviços fornecidos. Esses achados enfatizam a necessidade de um modelo de IMR mais abrangente, que incorpore tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, para assegurar uma remuneração justa e alinhada aos resultados efetivos. Portanto, é fator crítico de sucesso desenvolver um IMR robusto, capaz de avaliar a prestação dos serviços por meio de indicadores objetivos, desenvolvidos em conformidade com as orientações deste relatório de consultoria.

Diante dessas circunstâncias e no contexto da missão da Audin em avaliar e apoiar a gestão de riscos, bem como em promover maior eficiência, observou-se que a implementação pela DGP está em andamento sem a adequada estruturação dos pré-requisitos estabelecidos nas melhores práticas, especialmente nas etapas de Estratégia de Serviços e Desenho do Serviço.

No contexto da consultoria, com o objetivo de estabelecer e consolidar os fundamentos para uma gestão eficaz dos serviços do Inep e, conseqüentemente, para a implementação adequada do IMR, foram desenvolvidos produtos que, inter-relacionados, estabelecem um ambiente normativo e controles internos, os quais fornecem maior segurança ao modelo apresentado pela DGP.

Nessa perspectiva, a estruturação e implementação do IMR estão inseridas nos Processos de *Design* de Serviços, especificamente nas etapas e nos procedimentos delineados no Subprocesso de Desenho de Medição e Monitoramento, conforme estipulado na [Instrução Normativa do Design de Serviços](#) (Apêndice B).

Com o objetivo de elaborar um IMR eficaz para aplicação no objeto contratual, propõe-se a criação de indicadores de desempenho e de qualidade baseados nos FCS. Essa abordagem será realizada por meio da aplicação do modelo de Ficha de Documentação do Indicador (FDI), juntamente com a utilização da Matriz de Validação de Indicadores, apresentada nos Quadros 2 e 3, conforme delineado no [Guia Referencial Construindo e Analisando Indicadores](#) (Bahia, 2021). O principal propósito é avaliar e monitorar o desempenho do serviço por meio da criação de indicadores mensuráveis, relevantes e significativos.

QUADRO 2

MODELO DE FICHA DE DOCUMENTAÇÃO DE INDICADOR (FDI)

(continua)

| Ficha de Documentação do Indicador (FDI) | |
|--|--|
| Elemento | Detalhamento |
| Indicador | Nomeia o indicador de forma sucinta e clara. Usualmente, podem ser usados termos como: taxa, índice, percentual, coeficientes, entre outros, a depender do tipo de indicador. |
| Descrição | Descreve, de forma sucinta, o objetivo do indicador. |
| Meta | Trata-se do número do indicador que representa o estado futuro de desempenho desejado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm o objetivo de serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia. |
| Periodicidade de apuração | Define de quanto em quanto tempo há valor atualizado disponível para o indicador (ou para o conjunto de suas variáveis). Deve ter como base racional a frequência com que os dados são coletados. |
| Prazo máximo para apuração | Define, dentro do período de apuração, o tempo máximo para que o indicador seja apurado. |

QUADRO 2

MODELO DE FICHA DE DOCUMENTAÇÃO DE INDICADOR (FDI)

(conclusão)

| Ficha de Documentação do Indicador (FDI) | |
|--|--|
| Elemento | Detalhamento |
| Responsabilidade pela apuração | Trata-se da unidade organizacional responsável pela apuração do indicador. |
| Fonte de dados | Define a fonte de origem dos dados para o cálculo do indicador. Os dados podem ser fornecidos por diversas fontes, incluindo agências governamentais, instituições acadêmicas, bancos de dados governamentais, relatórios e questionários. |
| Fórmula de cálculo | Trata-se da fórmula matemática que representa o modo de calcular o indicador, a partir das suas variáveis. |
| Como apurar o indicador | Detalha o passo a passo da fórmula de cálculo do indicador. |
| O que o indicador mostra | Define precisamente para que propósitos ou fins determinados o indicador é utilizado. Ou seja, não se trata de uma repetição da descrição, mas sim de uma explicação do que se quer alcançar com o uso desse indicador. |
| O que pode causar um resultado aquém da meta | Detalha o que pode causar um resultado abaixo do esperado em relação à meta do indicador. |
| Impacto de um resultado aquém da meta | Descreve o impacto se a meta não for atingida. |
| Polaridade | Define o sentido desejado de variação do indicador em termos do desempenho esperado. É dividido em “quanto maior melhor”, “quanto menor melhor” e “não se aplica”. |
| Forma de disponibilização do indicador | Descreve a forma de disponibilização do indicador ou dos dados necessários para calculá-lo (links de acesso ao indicador, comunicação administrativa, publicações, pesquisas, entre outros). |
| Série Histórica | Apresenta o histórico do indicador, com parâmetros de comparação ou registros de aprendizado, quando couber. |

Fonte: Bahia (2021, p, 27).

QUADRO 3

MODELO DE MATRIZ DE VALIDAÇÃO DE INDICADORES

(continua)

| CRITÉRIO | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| 1. Seletividade ou importância | Fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados. |
| 2. Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade | Os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de transmitir a mensagem e o significado. Os nomes e as expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados. |
| 3. Representatividade, confiabilidade e sensibilidade | Capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções. |

QUADRO 3

MODELO DE MATRIZ DE VALIDAÇÃO DE INDICADORES

(conclusão)

| CRITÉRIO | DEFINIÇÃO |
|----------------------|--|
| 4. Investigativos | Os dados devem ser fáceis de analisar, seja para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor. |
| 5. Comparabilidade | Os indicadores devem ser facilmente comparáveis às referências internas ou externas, bem como às séries históricas de acontecimentos. |
| 6. Estabilidade | Os procedimentos devem ser gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série histórica. |
| 7. Custo-efetividade | Os indicadores devem ser projetados para serem factíveis e economicamente viáveis. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas; é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido. |

Fonte: Elaborado por Audin/Inep baseado em Bahia (2021, p. 18).

Assim, o desenvolvimento do IMR com base nos FCS do serviço, para a definição de indicadores de desempenho e qualidade, é realizado por meio de uma metodologia detalhada de criação de indicadores integrada à estrutura de serviços e embasada em referenciais. Nesse sentido, o desenvolvimento da proposta da DGP, Nota Técnica 14/2023/DGP Doc. SEI nº 1300321⁶, respaldada pela Instrução Normativa MPDG nº 5/2017 e com suporte da Portaria TCU nº 122/2023, é um trabalho que se beneficiará da estrutura de Gestão de Serviços proposta para o Inep.

2.4 Macroprocesso da Operação Logística

Outra ação prioritária identificada é a definição e institucionalização do Macroprocesso de Operação Logística, incluindo a política específica e a formação de um Comitê Gestor para esse macroprocesso. Para tanto, apresenta-se uma proposição de Política do Macroprocesso da Operação Logística na Minuta de Resolução, disponível no [Minuta de Resolução de Gestão da Operação Logística](#) (Apêndice B), constituída por 11 processos, tal como mostrado na Figura 4. Apresenta-se, também, uma proposta de desenho do escopo (Figura 5) e de fluxograma do macroprocesso (Figura 6), respectivamente. Ressalta-se que tais figuras são proposições elaboradas com base nos documentos apresentados pela DGP, e que a Audin tem clareza de que as áreas técnicas envolvidas detêm maior legitimidade para desenvolver esses artefatos, considerando a expertise acumulada com a operação logística ao longo dos anos.

⁶ INEP. Processo SEI 23036.011148/2023-62, Nota Técnica nº 14/2023/DGP SEI 1300321.

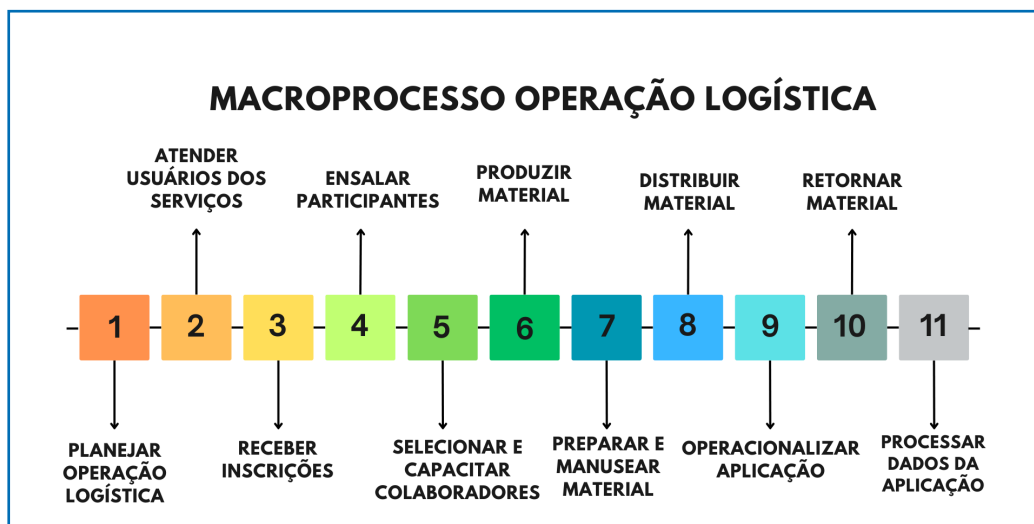


FIGURA 4

PROCESSOS QUE INTEGRAM O MACROPROCESSO OPERAÇÃO LOGÍSTICA DOS EXAMES E DAS AVALIAÇÕES DO INEP

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

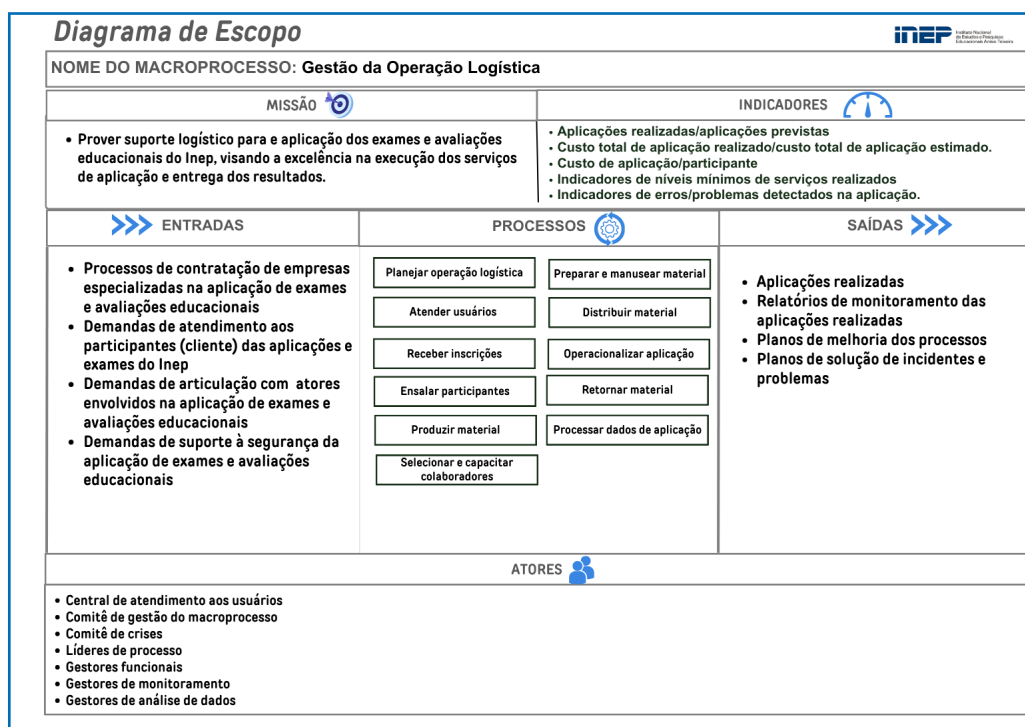


FIGURA 5

DIAGRAMA DE ESCOPO DO MACROPROCESSO GESTÃO DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

Os fluxos existentes da operação logística estão desatualizados e não refletem a realidade da gestão de serviços. Eles precisam ser refeitos ou atualizados, pois foram construídos com base na lógica de fiscalização de produtos.

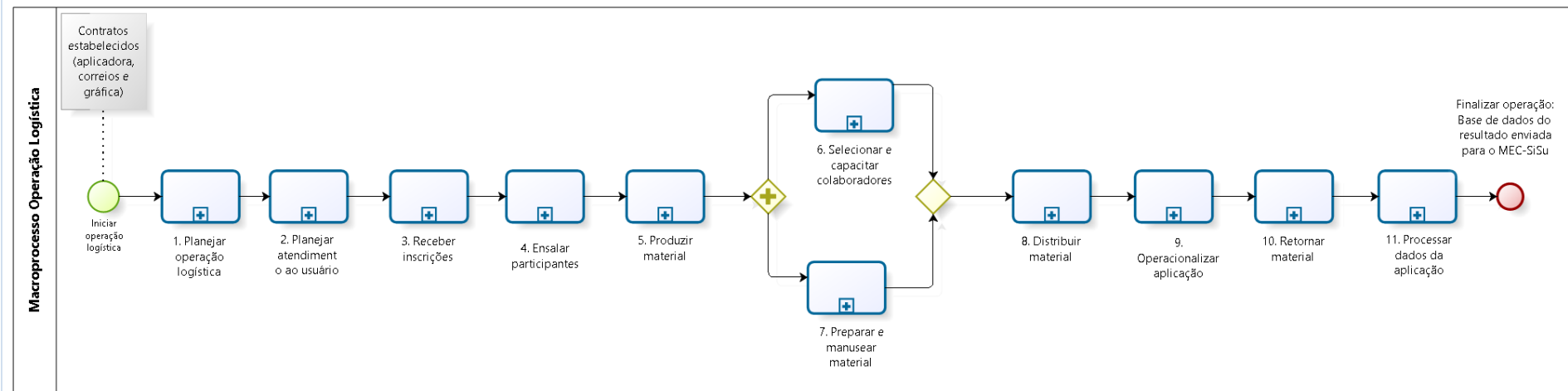


FIGURA 6

FLUXOGRAMA DO MACROPROCESSO GESTÃO DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA

Fonte: Elaborada por Audin/Inep.

2.5 Resposta às questões formuladas pela DGP

Em atendimento aos objetivos específicos estabelecidos, a Audin manteve, durante toda a execução do trabalho, foco na busca de subsídios para responder os questionamentos elaborados pela DGP, ainda na fase inicial da consultoria. Apresenta-se, a seguir, as questões formuladas e as respectivas respostas elaboradas a partir das análises e dos estudos realizados:

1 O modelo apresentado se adequa às recomendações desta Audin, constantes nos relatórios pretéritos de auditoria?

A conclusão da Audin é de que o modelo não se adequa integralmente, pelas seguintes razões:

- a) Não apresenta o redesenho dos serviços; e
- b) Não apresenta claramente as estruturas que irão viabilizar a mudança do modelo atual (produtos) para o modelo de gestão por resultados.

2 Considerando as possíveis vulnerabilidades no processo em construção, quais medidas adicionais são recomendadas para a DGP a fim de mitigar os potenciais riscos?

Em relação à governança e gestão dos processos, a Audin sinaliza o valor agregado por outros controles. A partir das prioridades indicadas, apresenta-se uma abordagem mais pragmática sobre como poderiam ser implementadas, em comparação com o que a operação logística já faz hoje, a gestão de incidentes e a continuidade no dia da aplicação (ETIR).

3 A Audin pode realizar um levantamento, junto às bases de conhecimento da CGU e do TCU, em busca de achados de auditorias relacionadas ao modelo de medição de resultados proposto nesse modelo conceitual?

A Audin realizou consulta à CGU e obteve a seguinte resposta:

Após consulta aos colegas da Diretoria Social e da Diretoria de Governança e Gestão da SFC, não identificamos/temos conhecimento da utilização de IMR em serviços de complexidade superior a serviços gerais. Como regra geral, foi pacífico o conhecimento do instrumento apenas para serviços de terceirização (Brasil. Inep, 2024a)

Pondera-se, inclusive, que a Portaria do TCU nº 122/2023, que versa sobre a gestão e a fiscalização dos contratos de serviços, de compras e de fornecimentos contínuos no âmbito da Secretaria do tribunal, também é restrita a contratos de prestação de serviços de complexidade relativamente baixa. A Audin realizou consultas adicionais ao Portal do TCU com vistas a localizar jurisprudências sobre o uso do IMR, e ao Portal de Compras do Governo Federal para buscar modelos de IMR em processos licitatórios mais atuais, bem como outras publicações sobre o tema. Os resultados desse levantamento corroboram a resposta da CGU quanto à aplicação do IMR preferencialmente em serviços gerais, conforme resumo apresentado no [Benchmarking IMR](#) (Apêndice B). Nos parece, portanto, que a adoção do modelo de IMR nos serviços demandados pela operação logística de aplicação dos exames e das avaliações do Inep, por apresentarem uma complexidade consideravelmente maior, pleiteia estratégias mais robustas para aumentar a probabilidade de sucesso.

4 Quais são as falhas identificadas pela Audin no modelo proposto, particularmente as referentes aos controles existentes e às possíveis perdas com a implantação do novo modelo? E quais estratégias de mitigação são recomendadas?

A Audin não identificou possibilidades concretas de redução do esforço de fiscalização a partir da proposta encaminhada e, por isso, traz proposições para mitigar o risco de o novo modelo não incorporar os benefícios almejados. A lista de verificação, apresentada na **Lista de Priorização DGP** (Apêndice B), resulta da análise dos controles encaminhados/identificados e aponta riscos de inadequação/incompletude em alguns controles. Adicionalmente, apresenta-se, no item 2.6, uma proposta de matriz de riscos e controles elaborada para subsidiar a avaliação e a tomada de decisão do gestor.

5 Como a Audin avalia a eficácia e a precisão dos indicadores IQS e IDS na metodologia de pagamento proposta, e quais são os potenciais impactos dessa abordagem? Há recomendações sobre essa metodologia?

A avaliação da metodologia via Instrumento de Medição de Resultados (IMR), o qual utiliza o Indicador de Qualidade do Serviço (IQS) e o Indicador de Desempenho do Serviço (IDS), é limitada pela proposta ainda inicial. A ausência de disponibilização de um modelo completo de IMR aplicado ao objeto contratual que contenha indicadores, metas, faixa de tolerância, mecanismo de cálculo, forma e periodicidade de acompanhamento e registros, conforme exigido pelo artigo 71 da Portaria TCU nº 122/2023, torna difícil determinar a eficácia e precisão dos indicadores na metodologia. Essas lacunas impactam diretamente as recomendações, visto que uma avaliação abrangente e precisa dos indicadores é essencial para identificar as áreas que precisam de ajustes e melhorias. A eficácia dependerá da definição precisa de metas e critérios de avaliação, garantindo uma medição objetiva e confiável. Além disso, é essencial que esses indicadores sejam representativos dos objetivos e resultados esperados da contratação, como orientado pela Instrução Normativa MPDG nº 5/2017.

6 De modo geral, a Audin pode fornecer uma avaliação crítica do modelo apresentado, com foco em critérios como conformidade, legalidade, eficiência e riscos?

A utilização do IMR na gestão e fiscalização dos contratos com empresas especializadas para a execução de serviços está amparada pelos normativos que regem a licitação e contratação de entes privados pela Administração Pública. Assim, a Audin não identificou óbices legais relativos à adoção do IMR na contratação de empresas especializadas para a execução dos serviços de aplicação. Quanto à conformidade, à eficiência e aos riscos, a Audin considera que este relatório consolida as respostas relativas a tais aspectos.

2.6 Análise preliminar de riscos

A **Instrução Normativa CGU nº 3/2017**, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, em seu item 77, estabelece que:

A UAIG poderá prestar serviços de consultoria com o propósito de auxiliar a Unidade Auditada na identificação de metodologias de gestão de riscos e de controles, todavia, os auditores internos governamentais não podem participar efetivamente do gerenciamento dos riscos, cuja responsabilidade é exclusiva da Unidade Auditada (Brasil. CGU, 2017).

Nessa esteira, de forma propositiva, a equipe de consultoria identificou, analisou e mensurou os principais riscos inerentes ao modelo em tela. Importa ressaltar que, por mais que a matriz contemple um conjunto significativo de riscos, ela não é exaustiva. Além disso, a avaliação da probabilidade e do impacto corresponde à percepção da auditoria interna e carece de apreciação e julgamento do gestor, em observância à delimitação de competência estabelecida pelo Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Esta seção sintetiza o resultado da análise de riscos e controles desenvolvida pela equipe de consultoria para subsidiar a avaliação e tomada de decisão da DGP sobre a metodologia proposta. O estudo focou em identificar possíveis riscos inerentes, bem como analisar a eficácia dos controles existentes e propostos neste trabalho para mitigá-los.

As conclusões apontam para uma oportunidade de melhorar a metodologia proposta pela DGP e de reforçar a estrutura de governança corporativa, ao incorporar os controles propostos neste trabalho. A gestão dos serviços, no âmbito do Inep, em particular, se beneficiaria com uma estrutura mais robusta para enfrentar a alta rotatividade na liderança e a descontinuidade na concepção e implementação de serviços. Identificou-se que a institucionalização de processos-chave de Gestão de Serviços, como Estratégia de Serviços, *Design* de Serviços e Operação de Serviços, por meio de Instruções Normativas e políticas institucionais, tem o potencial de mitigar riscos do novo modelo de contratação por resultados apresentado pela DGP. Assim, as propostas a seguir representam valiosas contribuições deste trabalho de consultoria, que devem ser avaliadas pelos gestores quanto à conveniência e oportunidade de adoção.

- a) Revisar e fortalecer o modelo de IMR para garantir que ele seja alinhado às melhores práticas de gestão de serviços e aos requisitos contratuais complexos.
- b) Criar e manter atualizada uma estrutura de governança robusta que possa suportar mudanças na liderança e garantir continuidade nas operações.
- c) Institucionalizar processos de Estratégia de Serviços, Design de Serviços e Operação de Serviços, incluindo ciclos regulares de avaliação e aprimoramento, e assegurar o alinhamento estratégico com os objetivos do negócio.
- d) Desenvolver mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação para garantir o desempenho e a melhoria contínua dos serviços.
- e) Implementar planos de transição detalhados para mitigar riscos durante a implementação de novos serviços ou alteração das empresas contratadas.
- f) Prever, no Termo de Referência (TR), que as políticas e Instruções Normativas em vigor que regulamentam a Gestão de Serviços e Operação Logística devem ser observadas pela empresa contratada. Vale destacar que o conteúdo dos atos normativos deve ser apenas mencionado no TR, e não transcrito no processo de seleção do fornecedor, a fim de garantir a melhoria contínua do serviço.

2.7 Proposições gerais

Em complementação aos aspectos apresentados nos itens anteriores, a Audin apresenta algumas ações de governança, processos, planejamento, tecnologias, estruturas organizacionais e informações que podem agregar valor e aumentar a probabilidade de sucesso da proposta apresentada neste relatório, a saber:

- **Envolvimento ativo da liderança:** assegurar o apoio e comprometimento visível da alta gestão para promover a cultura de melhoria contínua;

- **Integração e melhoria contínua:** assegurar que o trabalho produzido seja integrado à estrutura de controle do Instituto, com foco na melhoria contínua;
- **Aprovação pelo Comitê Gestor:** garantir que o Comitê Gestor do Macroprocesso da Operação Logística aprove a minuta da Instrução Normativa, formalizando o processo de melhoria;
- **Comunicação eficaz:** manter uma comunicação clara e aberta com todas as partes interessadas durante todo o processo de melhoria;
- **Monitoramento e avaliação:** estabelecer mecanismos para o acompanhamento regular e a avaliação das melhorias implementadas, ajustando as estratégias conforme necessário;
- **Agenda de melhorias:** para cada processo priorizado, propõe-se a definição de uma agenda detalhada de melhorias contínuas, especificando os aspectos que serão aprimorados; e
- **Elaboração de artefatos:** determinar quais artefatos serão criados ou atualizados como parte do processo de melhoria, incluindo fluxogramas, matrizes RACI, modelos de documentos e minutas de Instrução Normativa.

3 CONCLUSÃO



As análises da equipe de consultoria permitem concluir, com razoável segurança, que, para aumentar a probabilidade de sucesso do novo modelo de aplicação, é recomendável adotar as boas práticas dos *frameworks* e referenciais de gestão de serviços. Essas ações oferecem uma estrutura sólida de gerenciamento de riscos e controles internos, proporcionais à amplitude e complexidade dos exames e das avaliações do Inep. Entre os benefícios, destacam-se o aumento da eficácia e eficiência da gestão e fiscalização dos serviços, a redução dos riscos de falhas tático-operacionais, maior qualidade dos serviços de exames e avaliações educacionais e o cumprimento das exigências legais e regulatórias.

De acordo com o termo de compromisso celebrado, cabe à DGP avaliar a conveniência e oportunidade de implementação das proposições apresentadas neste relatório. Os controles indicados são considerados boas práticas para o gerenciamento de riscos, mas não podem ser entendidos como a única solução possível, cabendo ao gestor avaliar a relação entre o risco e o custo do controle na tomada de decisão (apetite ao risco).

Da mesma forma, o *Roadmap* apresentado é apenas sugestivo. Cabe ao gestor avaliar a viabilidade, diante da capacidade operacional da unidade, e adotar cronograma diverso, se julgar necessário. Contudo, é imperativo destacar que a implementação de controles antes de adotar o novo modelo de aplicação tem o potencial de reduzir significativamente o risco institucional. Além disso, o investimento em capital humano é fator crítico de sucesso, motivo pelo qual a DGP deve buscar tanto a quantidade quanto a qualidade de pessoal necessárias para apoiar uma implementação bem-sucedida. Nesse sentido, entende-se como capital humano não apenas o representado pelo quadro de servidores e colaboradores do Inep, mas também aquele proveniente da contratação de consultores especialistas nos assuntos em tela.

O ambiente de risco é dinâmico e a gestão de riscos deve ser adaptável e responsiva às mudanças. Dessa forma, os gestores devem permanecer vigilantes e proativos na identificação e gestão de novos riscos à medida que surgirem, garantindo, assim, a resiliência e a sustentabilidade do modelo de gestão e a fiscalização de serviços de operação logística.



REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK)*. 4. ed. [S.l.], 2021. Disponível em: <<https://www.abpmp.org/store/viewproduct.aspx?ID=20553759>>. Acesso em: 8 out. 2024.

AXELOS. *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition*. Londres: Stationery Office, 2019. Disponível em: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>>. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 jun. 2017a. Seção 1, p. 4. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34017>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 nov. 2017b. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9203&ano=2017&ato=f10ATVU1UeZpWT9c4>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019. Dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 nov. 2019. Seção 1, p. 32. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10139&ano=2019&ato=551ATRq1keZpWT76b>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 maio 2022. Seção 1, p. 5. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11072&ano=2022&ato=eb3IzZq1kMZpWTb9b>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BAHIA, Leandro Oliveira. *Guia referencial para construção e análise de indicadores*. Brasília, DF: Enap, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 jun. 2017. Seção 1, p. 50. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). *Relatório de avaliação: exercício 2017 a 2019*. Brasília: CGU, 2021. Relatório de Avaliação nº 839421. Disponível em: <<https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1050921>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Ação e-Aud nº 1559424*. Solicitação de Auditoria nº 1559926 – Ação 1/2024: assessoramento sobre riscos e controles do novo modelo de contratação das aplicações. Brasília, DF, 2023a.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Processo SEI nº 23036.011148/2023-62*. Nota Técnica nº 14 SEI 1300321/2023/DGP-Inep. Brasília, DF, 2023b.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Processo SEI nº 23036.011161/2023-11*. Ofício nº 1301851/2023/Gab-Inep. Brasília, DF, 2023c.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Ação e-Aud nº 1559424*. Audin - Consulta à Diretoria Social e da Diretoria de Governança e Gestão da SFC - Solicitação de informação para subsidiar trabalho de consultoria no Inep. Brasília, DF, 2024a. Documento anexo à tarefa e-Aud nº 1559807.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Análise Preliminar do Objeto*. Planejamento - Ação 1/2024 - Assessoramento sobre riscos e controles do novo modelo de contratação das aplicações. Brasília, DF, 2024b. Documento anexo à tarefa do e-Aud nº 1559806.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Carta de Serviços*. Brasília, DF, 2024c. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-nacional-de-estudos-e-pesquisas-educacionais-anisio-teixeira>>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Plano Anual de Auditoria Interna – 2024*. Brasília, DF: Inep, 2024d. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/gestao_e_governanca/plano_anual_de_auditoria_interna_2024.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Relatório de Diagnóstico*. Brasília, DF, 2024e. Documento anexo à tarefa do e-Aud nº 1559807. Execução - Ação 1/2024 - Assessoramento sobre riscos e controles do novo modelo de contratação das aplicações. Ação e-Aud nº 1559424. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Benchmark IMR.xlsx*]. Brasília, DF, [2024a]. Tabela em formato Excel que compõe modelos de contratação. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Deliberação de Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Operação Logística*]. SEI nº 1333290. Brasília, DF, [2024b]. Tabela em formato Excel. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Lista de Priorização DGP*]. SEI nº 1333290. Brasília, DF, [2024c]. Tabela em formato Excel. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Macroprocesso Gestão de Serviços*]. Brasília, DF, [2024d]. Arquivo em formato BMP. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Macroprocesso Operação Logística*]. Brasília, DF, [2024e]. Arquivo em formato BMP. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Matriz de Riscos e Controles*]. Brasília, DF, [2024f]. Arquivo em formato Excel. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Minuta da Instrução Normativa_Design de Serviços*]. Brasília, DF, [2024g]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Minuta de Deliberação de Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Operação Logística*]. Brasília, DF, [2024h]. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Minuta de Resolução de Gestão de Serviços*]. Brasília, DF, [2024i]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Minuta de Resolução de Gestão da Operação Logística*]. Brasília, DF, [2024j]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Modelo de Agenda de Melhorias*]. Brasília, DF, [2024k]. Arquivo em formato Excel. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Modelo de Arquitetura de Design de Serviços*]. Brasília, DF, [2024l]. Arquivo em formato Excel. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Modelo de Caderno de Especificação de Serviços*]. Brasília, DF, [2024m]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Modelo de Plano de Implementação de Melhorias*]. Brasília, DF, [2024n]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). [*Processo Design de Serviços*]. Brasília, DF, [2024o]. Arquivo em formato Word. Disponível em: <<https://inegovbr.sharepoint.com/sites/AUDIN-Ao01-2024/Shared>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. 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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 maio 2017. Seção 1, p. 90. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41466>>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Portaria nº 122, de 28 de junho de 2023. Gestão e a fiscalização dos contratos de serviços, de compras e de fornecimentos contínuos no âmbito da Secretaria do Tribunal de Contas da União (TCU). *Boletim do Tribunal de Contas da União*, Brasília, DF, ano 37, n. 24, 28 jun. 2018. Edição especial. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/norma/NORMA-21608>>. Acesso em: 10 out. 2024.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). *Enterprise risk management: integrated framework*. [S.l.]: Coso, 2004. Disponível em: <<https://www.coso.org/guidance-erm>>. Acesso em: 8 out. 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO/IEC 20000-1:2018: Information technology: service management: part 1: service management system requirements*. 3. ed. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/70636.html>>. Acesso em: 8 out. 2024.



APÊNDICES



APÊNDICE A – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA

A Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP) manifestou-se acerca do resultado da consultoria, por meio do Ofício nº 1519424/2024/DGP-INEP, encaminhado via Sistema e-Aud.

Reconhecendo a importância das sugestões de melhoria apresentadas pela Audin, a DGP destacou as atuais limitações de pessoal e recursos da unidade, ante a reestruturação substancial dos processos e controles internos indicada como resultado da consultoria em tela. Foi ressaltado que a sobrecarga de funções e a escassez de servidores, particularmente nas áreas críticas de gestão contratual e fiscalização, tornam impossível a realização das mudanças estruturais necessárias neste momento. A Diretoria afirma, ainda, que a implementação das melhorias exige colaboração intersetorial, tornando inviável uma decisão unilateral da DGP, visto que envolve uma mudança estrutural que requer decisão conjunta de toda a alta gestão: diretorias do Inep, AGGE e gabinete da presidência.

Por fim, a DGP reafirma seu compromisso com a melhoria contínua e a eficiência dos processos de trabalho envolvidos em suas atividades e o amadurecimento de suas práticas de controle e gestão, resguardando a integridade, a transparência, a eficiência, a legalidade e a salvaguarda do interesse público e de toda a sociedade.

APÊNDICE B – LISTA DE ARQUIVOS EDITÁVEIS DISPONÍVEIS NA PASTA “ANEXOS_RELATÓRIO.ZIP”

Anexo 1: *Lista de Priorização DGP*

- [A1_Lista_Priorização_DGP_SEI nº 1333290.xls](#)

Anexo 2: *Modelo de Plano de Implementação de Melhorias*

- [A2_Modelo_de_Plano_Implementação_Melhorias.docx](#)

Anexo 3: *Modelo de Agenda de Melhorias*

- [A3_Modelo de Agenda de Melhorias.xls](#)

Anexo 4: *Minuta de Resolução de Gestão de Serviços*

- [A4_Minuta_Resolucao_Gestao_serviços.doc](#)

Anexo 5: *Modelo Arquitetura Design serviços*

- [A5_Modelo_Arquitetura_Design_serviços.xls](#)

Anexo 6: *Minuta da Instrução Normativa Design de Serviços*

- [A6_Minuta da Instrução Normativa Design de Serviços_INEP.docx](#)

Anexo 7: *Modelo de Caderno de Especificação de Serviços*

- [A7_Modelo de Caderno de Especificação de Serviços.docx](#)

Anexo 8: *Minuta de Resolução de Gestão da Operação Logística*

- [A8_Minuta_Resolução_Gestao OpLog.docx](#)

Anexo 9: *Benchmark IMR*

- [A9_Benchmark IMR.xls](#)

Anexo 10: *Minuta de Deliberação de Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Operação Logística*

- [A10_Deliberação de Designação do Comitê Gestor do Macroprocesso Operação Logística.docx](#)

Anexo 11: *Matriz de Riscos e Controles*

- [A11_Matriz_de_Riscos_e_Controles.xls](#)

Anexo 12: *Macroprocesso Gestão de Serviços*

- [A12_Macroprocesso Gestão de Serviços.bmp](#)

Anexo 13: *Macroprocesso Operação Logística*

- [A13_Macroprocesso Operação Logística. Bmp](#)

Anexo 14: *Processo Design de Serviços*

- [A14_Processo Design de Serviços.bmp](#)





CC BY-NC

VENDA PROIBIDA

INEP

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO

