

TREINAMENTO ELABORAÇÃO DE PACOTE TÉCNICO PARA LICITAÇÃO

Marcus Vinicius dos Reis Venditti
marcusvenditti@hotmail.com

Tania Cristina Calsa Venditti
tania nutricionista @hotmail.com

Palavras-chave: Pacote Técnico. Licitação. Treinamento.

1. INTRODUÇÃO

O setor de saneamento básico no Brasil é constituído majoritariamente de capital público. Sendo assim, a realização de suas compras e contratações devem ser obrigatoriamente feitas por processo licitatório conforme legislação vigente. As modalidades Pregão e Regime diferenciado de contratação tiveram como objetivo dar ao processo público a celeridade necessária, sendo assim uma prática que venha comprovadamente reduzir o tempo da realização “compras e contratações” contribui diretamente para o setor que conta com diretrizes nesse sentido.

Com o crescente aumento da utilização dos meios eletrônicos por parte do Governo, as comunicações por e-mail passaram a ser mais um meio de atingir os fornecedores com as informações sobre os processos licitatórios. Assim, na busca da proposta mais vantajosa, entende-se que se deve ter um universo suficiente de empresas licitantes com propostas de fornecimento à administração pública, sendo assim a publicidade da oportunidade é importante.

Nesse sentido, o Edital da licitação é parte fundamental para a formalização das expectativas da administração em relação à futura contratada. Como parte integrante do edital está o pacote técnico de contratação com a finalidade de definir o objetivo de forma clara e concisa da realização do Serviço ou obra ou do fornecimento de Equipamentos e Materiais.

A oportunidade foi identificada e registrada na realização do ciclo anual do pré-work do planejamento para o ano de 2015 da Organização. As oportunidades discutidas no pré-work são contribuições originadas nas discussões da reunião de análise crítica mensal (reativa), do levantamento efetuado junto ao cliente interno (reflexiva) e por sugestões dos

colaboradores da organização (pró-ativa).

A oportunidade foi identificada a partir do acompanhamento do processo licitatório que é mensurado por dois indicadores contratações, realizados na meta e redução nos custos de contratação. O primeiro departamental e o segundo setorial. Foi analisado o histórico de ambos os indicadores.

Levando em conta para análise, a média anual dos resultados, ambos indicadores apresentaram evolução satisfatória sendo que o indicador contratações realizado na meta apresentou 39% de evolução em quatro anos e redução nos custos de contratação apresentou 16,4%. No caso da redução nos custos de contratação, a sazonalidade é característica do mesmo e pontos fora da faixa de controle são explicados pela variação dos ramos de atividade dos fornecedores participantes da licitação e próprio valor liberado. Já o ponto fora da faixa de controle identificado no indicador contratações realizadas na meta se mostrou insatisfatório e motivador de ação, visto que existe uma expectativa do cliente interno quanto ao tempo do processo licitatório que impacta diretamente no atendimento do cliente final. Sendo assim, utilizou-se como base para apuração dos resultados da implantação da prática o acompanhamento e a evolução do indicador contratações realizadas na meta. Sendo que o resultado médio registrado em 2014 foi de 81,8% das contratações realizadas dentro da meta. Cabe salientar que o indicador computa o tempo gasto desde o recebimento do pacote técnico para contratação até a formalização do contrato pela publicação no Diário Oficial do Estado. Os motivos que levam ao atraso de um processo são controlados através do relatório de Impeditivos, gerados pelo Sistema Geral de licitações, utilizado para análise do indicador.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

O problema identificado foi: Como preparar as áreas técnicas da área de negócio para elaboração de pacote técnico de licitação adequado à realidade específica do órgão público?

1.2 Justificativa

A oportunidade se mostrou muito relevante para a organização por atender o objetivo estratégico aprimorar modelo de gestão da perspectiva aprendizado e Crescimento, ofertando uma normalização do processo licitatório em tempo de realização com o

objetivo de 100%, garantindo assim que todo processo iniciado terá a garantia de atendimento sem que haja prejuízo para a companhia junto ao seu cliente final.

Justifica-se o estudo com vista aos benefícios esperados: Diminuição do tempo para realização da licitação, preservação da imagem pública do órgão, diminuição do retrabalho e desenvolvimento de competências desejáveis nos colaboradores que participam do processo licitatório

2. METODOLOGIA

Para identificação das causas do problema foi utilizada a metodologia do PDCA que é amplamente disseminado na organização. Conforme a metodologia a etapa em questão se desenvolveu conforme segue:

a) Escolha do problema: com base nas discussões realizadas nas reuniões de análise crítica mensais, no levantamento efetuado junto ao cliente interno e contribuições dos colaboradores da organização.

b) Histórico do problema: com base nos indicadores contratações realizadas na meta e Redução nos custos de contratação a organização efetuou estudo dos históricos verificando a relevância do problema para a organização.

c) Perdas atuais: O não atingimento dos 100% dos processos contratados dentro do prazo leva a atraso nas ações programadas pela organização, gera aumento de custos, pode gerar prejuízo à imagem da organização.

Ganhos viáveis: padronização da montagem dos pacotes técnicos, agilidade superior no tramite do processo; redução de custos; evitar prejuízos à imagem da Sabesp. Conhecer o cliente interno e identificar oportunidades de atendimento.

d) (Análise de Pareto: conforme análise dos impeditivos que geraram atrasos no processo percebe-se que o Depósito da garantia contratual), Recurso de Julgamento são os motivos mais relevantes no auxílio à interpretação do problema.

Em reunião da equipe organização ainda no pré-work estabeleceu-se que a principal premissa da prática é a participação dos atores das partes interessadas à Organização durante a implementação da mesma. A participação de gerentes e colaboradores de áreas cliente internos, dos fornecedores da alta direção é necessária foi determinante para adequar o escopo inicial da prática. O envolvimento dos atores foi garantido inicialmente no

levantamento das demandas para a organização.

A prática inicialmente foi esboçada conforme figura abaixo organizada em três ciclos anuais.

| | | |
|------------|-------------------------------|--|
| ✓ 1º CICLO | <input type="checkbox"/> 2015 | <input type="checkbox"/> VISITAS NAS ÁREAS – LIDERANÇAS <input type="checkbox"/> REUNIÃO DE ALINHAMENTO – PREENCHIMENTO DA SL |
| ✓ 2º CICLO | <input type="checkbox"/> 2016 | <input type="checkbox"/> VISITAS NAS ÁREAS – FORÇA DE TRABALHO <input type="checkbox"/> TREINAMENTO – ELABORAÇÃO DE PACOTE TÉCNICO <input type="checkbox"/> BENCHMARK – AREA DE LICITAÇÕES DO METRÔ - SP |
| 3º CICLO | <input type="checkbox"/> 2017 | <input type="checkbox"/> VISITAS NAS ÁREAS – TEMAS FOCADOS <input type="checkbox"/> BENCHMARK – EMPRESA PRIVADA <input type="checkbox"/> TREINAMENTOS – POR TEMA <input type="checkbox"/> AUDESP <input type="checkbox"/> CONSOLIDAÇÃO COM PRÁTICA |

A prática foi planejada e dávida para realização em doze ações com estabelecimento de responsabilidades, cronograma e custo de cada uma, conforme segue na figura abaixo.

| | O QUE FAZER (AÇÃO) | % (Peso da Ação sobre o total do plano) | QUEM? | QUANDO? | COMO? | Quanto Custa 2015 | |
|----|--------------------|--|-------|-------------------------------------|-----------|---|-----|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | ação 1 | Elaborar cronograma de visita: Datas de reuniões nos departamentos da Unidade de Negócio. | 10% | Equipe - Secretaria do Departamento | Mês 1 | Viabilizar as datas através de contato com as áreas da MS para agendamento das visitas em consonância com a Gestão de Contrato. | 100 |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | ação 2 | Público Alvo: Eleges entre as UGRB e os departamentos de Apoio, inicialmente colaboradores que elaborem pacotes técnicos para licitação. | 5% | Equipe da OC | Mês 1 | Reunião para seleção do público alvo. | 100 |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | ação 3 | Elaboração do Material para a Apresentação das Informações e Confeccionar avaliação de Satisfação, com assuntos a serem tratados com as unidades | 5% | Tecnologo | Mês 1 | Criar Apresentação em Power Point para Demonstração dos Formulários e Documentos Necessários. | 500 |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | ação 4 | Disseminação do Plano de Ação para os Administradores de Contrato e Pessoas Ligadas Diretamente com o Processo. | 5% | Tecnologo | Mês 1 e 2 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 100 |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | ação 5 | Departamento MX1- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Tecnologo | Mês 3 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 11 | | | | | | | |
| 12 | ação 6 | Departamento MX2- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Tecnologo | Mês 3 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 13 | | | | | | | |
| 14 | ação 7 | Departamento MX3- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Analista | Mês 4 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 15 | | | | | | | |
| 16 | ação 8 | Departamento MX4- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Analista | Mês 5 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 17 | | | | | | | |
| 18 | ação 9 | Departamento MX5- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Analista | Mês 5 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 19 | | | | | | | |
| 20 | ação 10 | Departamento MX6- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Analista | Mês 5 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 21 | | | | | | | |
| 22 | ação 11 | Departamento MX7- Visita para Auxiliar os Elaboradores de Pacote técnico. | 10% | Analista | Mês 6 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 23 | | | | | | | |
| 24 | ação 12 | Avaliação do Processo. Após a realização de cada visita será realizada uma avaliação com os integrantes para verificar a eficiência e a satisfação de nossos clientes. | 5% | Equipe | Mês 9 | Apresentar o Fluxo do processo licitação e Esclarecimento de Dúvidas quanto ao Pacote Técnico | 500 |
| 25 | | | | | | | |

A participação das lideranças e pessoas chaves representando a expressão do Departamento em relação a identificação de oportunidades de melhoria foi entendida como fundamental para levantamento de demandas a serem implementadas às rotinas de trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Indicador de Contratações Realizadas na Meta tem por objetivo acompanhar as contratações realizadas dentro do prazo, estabelecido em acordo com as necessidades dos clientes internos e prazos legais, definidos por modalidade de contratação.

Já em 2012, após a análise do histórico dos indicadores Contratações Realizadas na Meta tendo resultado de 73,9%, a ORGANIZAÇÃO observou uma verdadeira oportunidade e iniciou o monitoramento dos eventos que fogem ao controle. As suspensões que ocasionam acréscimo de prazo são: Atendimento ao Tribunal de Contas, Pareceres Jurídicos e Técnicos, Constituição de Consórcio etc. e interferem consideravelmente nesse indicador.

No Ano de 2013 obtivemos resultado de 74,6%, com 201 licitações encerradas, sendo que 150 dentro do prazo e 51 fora do prazo. Em 2014 fechamos com índice de 83,6%, sendo 189 encerradas com 158 dentro do prazo e 31 fora do prazo. Já em 2015 obtivemos um bom resultado, fechando a medição com 85,1% das Contratações Encerradas, sendo que das 154 Licitações Encerradas, ficamos com 131 Contratações dentro do prazo e 23 fora do prazo. No Ano de 2016, obteve-se 87,6% das Contratações Encerradas dentro da Meta, sendo que das 89 Licitações Encerradas, 78 Contratações ficaram dentro do prazo e 11 fora do prazo.

Em relação à capacitação para Elaboração de Pacote técnico obteve-se a seguinte participação com o respectivo número de avaliações de reação sobre o mesmo:

| | TURMA 1 | TURMA 2 | TURMA 3 | TOTAL | |
|--------------------------|---------|---------|---------|-------|--------|
| Colaboradores Convocados | 28 | 25 | 19 | 72 | |
| Colaboradores Presentes | 28 | 22 | 13 | 63 | 87,5% |
| Avaliações Recebidas | 19 | 15 | 9 | 43 | 59,72% |

Na média as 43 avaliações de reação sobre a capacitação efetuada em três turmas obtiveram a seguinte resultado.

| FATOR DE AVALIAÇÃO | PONTUAÇÃO |
|---|-----------|
| ORGANIZAÇÃO/ COORDENAÇÃO/ ATENDIMENTO (RECEPÇÃO) | 3,53 |
| QUALIDADE DOS RECURSOS DIDÁTICO (MATERIAL E EQUIPAMENTOS) | 3,47 |
| DURAÇÃO DA ATIVIDADE | 3,49 |
| ATENDIMENTO ÀS SUAS EXPECTATIVAS | 3,42 |
| DIVULGAÇÃO DA ATIVIDADE (PROGRAMA, DATA, HORÁRIO, LOCAL, OBJETIVO) | 3,51 |
| AVALIAÇÃO GERAL DA ATIVIDADE | 3,56 |
| TÉCNICAS UTILIZADAS (EXPOSIÇÃO ORAL, EXERCÍCIOS E DINÂMICAS) | 3,67 |
| APLICABILIDADE DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS | 3,42 |
| ALCANCE DOS OBJETIVOS | 3,47 |
| CONTRIBUIÇÃO AO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL/ NÍVEL DE APROVEITAMENTO | 3,47 |

Legenda
 4 - Ótimo
 3 - Bom
 2 - Regular
 1 - Ruim
 0 - Não se Aplica

Em relação às partes interessadas, ao contratar no tempo adequado e com menor disposição de recursos a organização passou a contribuir para aumento de disponibilidade orçamentária para a organização em curto espaço de tempo.

Para os fornecedores, o atendimento ágil e esclarecimento das etapas do processo fez

com que a organização seja vista como diferencial em termos de agilidade e desburocratização em comparação com outros órgãos públicos, sempre preservando os fatores legais e procedimentais da companhia.

Para os colaboradores a capacitação propiciada pela prática permite o desenvolvimento do mesmo e o aprimoramento de suas atividades.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização dos três ciclos propostos foi possível identificar plenamente o atingimento dos objetivos, com a consolidação da prática. A melhoria contínua é resultado de uma abordagem mais ágil e moderna desburocratizada sem ferir a legalidade prevista aos processos administrativos, implementada pela organização com um acréscimo de 15,2% no desempenho do indicador e com base nessas melhorias nos credenciou a participação nos Prêmios Profissional Destaque, Melhores Práticas e Prêmio Mário Covas.

BIBLIOGRAFIA

BAROSSO, Adriana. **Conceitos básicos da licitação pública**. 2008.

BARROS, Felipe Luiz Machado. Princípios administrativos aplicados à licitação pública. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 58, 1 ago. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3175>>. Acesso em: 13 set. 2011.

CARVALHO Filho, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21º Ed. São Paulo, 2008.

DE OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino; MÂNICA, Fernando Borges. **Organizações da sociedade civil de interesse público: termo de parceria e licitação**. 2005.

DE SOUZA, Wellington; TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo. Um estudo sobre a viabilidade de implantação do pregão eletrônico e uma contribuição na apuração dos resultados nos processos licitatórios. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 2, n. 2, p. 75-94, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20º Ed. São Paulo, 2007.

LIMA, Mauricio. **A História da Lei 8666/93**. Administradores, São Luís, 24 Out. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/artigo-a-historia-da-lei-8-666-93/49232/>> Acesso em: 13 set. 2011.

MOREIRA, H C. & MORAIS, J.M. de. **Compras Governamentais: Políticas e Procedimentos** na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta,

PEREIRA, Alexandre. **SPSS–Guia prático de utilização–Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia**. Lisboa. Edições Sílabo, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkatram. The new frontier of experience

innovation. **MIT Sloan management review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2004.

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro V.; VILLORIA-MENDIETA, Manuel. Innovaciones de raíz democrática en la Administración: ¿recuperando legitimidad ante la crisis?. **Ekonomiaz**, n. 80, p. 20-45, 2012.