

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA CRISTINA ROSA

PROPOSTA DE MELHORIAS EM PROCESSOS LICITATÓRIOS REALIZADOS
PELO MUNICÍPIO DE ITAPOÁ – SC

Curitiba

2011

FERNANDA CRISTINA ROSA

PROPOSTA DE MELHORIAS EM PROCESSOS LICITATÓRIOS REALIZADOS
PELO MUNICÍPIO DE ITAPOÁ – SC

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal.
Orientador: Prof.^a Danielle Mantovani Lucena da Silva

Curitiba

2011

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura administrativa da secretaria de administração e finanças.....	20
Figura 2	Agentes envolvidos nos procedimentos de compras.....	22
Figura 3	Propostas de melhorias.....	27
Figura 4	Agentes por secretaria.....	29
Figura 5	Economia do pregão eletrônico.....	31
Figura 6	Oito estágios de promoção de mudança.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1.1	Apresentação/problemática.....	6
1.1.2	Objetivo geral.....	7
1.1.3	Objetivos específicos.....	7
1.2	Justificativa do objeto.....	8
2.1	A administração pública.....	10
2.2	Processos administrativos.....	11
2.3	Licitação pública.....	12
2.4	Tecnologia.....	16
3	METODOLOGIA.....	18
4	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	19
4.1	Descrição Geral.....	19
4.2	Diagnóstico da situação-problema.....	21
5.	PROPOSTA.....	25
5.1	Plano de implantação.....	28
5.2	Recursos.....	31
5.3	Resultados esperados.....	32
5.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	33
	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	ANEXO I – PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA PROCESSOS LICITATÓRIOS.....	41
	ANEXO II – PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA PROCESSOS LICITATÓRIOS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional público, em seus níveis nacional, estadual e municipal tem passado por profundas mudanças nos últimos anos. Esta relação engloba o surgimento de novas tecnologias, novas aplicações, novos conceitos, que resultam na promoção de uma nova visão administrativa no gerenciamento de processos administrativos e operatórios para atender as necessidades deste contexto.

Este novo ambiente, que exige aplicações inovadoras com maior potencial de inovação nos processos, afere uma dimensão mais significativa ao âmbito público, agenciando uma sociedade cada vez mais exigente em seus direitos de cidadão.

É possível perceber uma dissipação cada vez maior da visão tradicional limitada entre o serviço público e o servidor, e a sociedade e o munícipe. Tal fator atenta para a necessidade de compreensão e avaliação, por parte dos agentes e administradores públicos, dos impactos exercidos pelas decisões tomadas sobre o gasto do dinheiro público.

A administração pública deve proporcionar e exigir do servidor conhecimentos suficientes, para que o mesmo possa analisar com precisão, acerca do que contratar, quando contratar, a que tempo, a que custo, e qual a forma mais adequada de obter os resultados esperados, de modo a converter essas informações em subsídios que propiciem decisões acertadas.

O projeto proposto no presente trabalho trata-se de uma projeção de melhorias a uma gestão administrativa facilmente identificada pela postura organizacional que privilegia decisões unilaterais, evidenciadas de cima para baixo e, portanto, distanciadas do grau de horizontalização inerente a modelos tidos como flexíveis.

Os órgãos públicos tanto nas esferas Federais, Estaduais e Municipais, quanto Autarquias, enfrentam grandes dificuldades para reduzir seus custos, em virtude de seus processos engessados e burocráticos.

Ao propor melhorias a este cenário não muito favorável, visando o aproveitamento de tempo, a flexibilidade de adaptação e a modernização dos

sistemas, é possível influenciar na motivação e valorização do conceito e missão do serviço público.

1.1.1 Apresentação/problemática

Visando atender ao cidadão, zelar pelo espaço público e suprir suas necessidades administrativas, ao Poder Público, exige-se a execução de obras de infra estrutura, aquisição de materiais e contratação dos mais variados serviços. Todavia, diferente das empresas privadas, a administração pública está atrelada a vários princípios básicos, tais quais o princípio da legalidade, da impessoalidade, moralidade, publicidade, proposta mais vantajosa, entre outros, onde estão sujeitas todas as esferas desta administração.

A observância de tais princípios torna claro o vínculo da administração pública aos comandos constitucionais, normas regimentais e reguladoras, como também à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Neste contexto, insere-se a administração pública a obrigatoriedade de licitar conforme expressa o art. 37 da Constituição Federativa do Brasil, fixando no seu inciso XXI a licitação como princípio básico a ser observado e cumprido com amplitude, pela administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, como requisito prévio para qualquer celebração de contrato administrativo.

Entretanto o procedimento licitatório demanda tempo até sua conclusão em razão da observância dos prazos de publicações, bem como dos prazos recursais. Fatores relacionados à falta de flexibilidade, os processos engessados pela demora no julgamento inicial, têm como consequência a queda da produtividade.

Essa falta de flexibilidade é caracterizada, pela burocratização, pela busca da transparência, como também pela ausência de tecnologia necessária junto aos setores da administração pública, para implantação de sistemas de melhorias.

Desta forma, a busca pela eficácia do serviço público aliada aos princípios que norteiam a administração pública faz com que os gestores públicos procurem por inovações em processos administrativos inclusive com a inclusão de tecnologias que permitam vantagens aos entes federados.

Por tais motivos, é mister o desenvolvimento de projeto que proporcione melhorias, padronização e reestruturação a um sistema que requer de forma emergente mudanças aos segmentos empregados, buscando a conscientização dos administradores e agentes públicos com o objetivo de atender a sociedade na melhor forma, ao menor tempo e ao menor custo, prezando sempre pela supremacia do interesse público.

Assim, e prezando pela administração com competência, onde os processos são medidos em prol de melhorias, o presente trabalho propõe melhorias aos processos licitatórios, tomando como ambiente e objeto de estudo o Departamento de Licitações e Contratos do Município de Itapoá, Estado de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivo geral

O presente projeto propõe uma padronização e reestruturação dos processos licitatórios, realizados pelo município de Itapoá, estado de Santa Catarina, objetivando agilidade e redução de custos despendidos nos respectivos processos.

1.1.3 Objetivos específicos

De forma específica o projeto identifica e destaca como principais pontos a serem melhorados nos processo licitatórios do município de Itapoá:

- a) Verificar, o período de tempo médio gasto desde a preparação do processo até a conclusão do certame;
- b) Identificar fator causador do acúmulo de serviço junto ao departamento de licitações e contratos e estagnação de processos no departamento;
- c) Oferecer parâmetros para redução de burocracia e dos custos, através da padronização dos procedimentos.

1.2 Justificativa do objeto

O município de Itapoá vem sofrendo grandes transformações em seu cenário atual como resultado de seu crescimento veloz (SEGALLA 2011). O departamento de licitações e contratos por sua vez, absorve os reflexos deste crescimento e necessita acompanhar em ritmo de semelhança a essas transformações, exigindo dos administradores públicos flexibilidade de modo a fomentar maior agilidade nos processos administrativos.

Os problemas encontrados no contexto atual da administração pública, especificamente o município objeto de estudo, podem ser sintetizados na dificuldade de redução de seus custos fixos, os quais impossibilitam os investimentos em melhorias necessárias à sociedade, como a construção de hospitais, creches, escolas, a promoção de saneamento básico e limpeza urbana. Na busca de redução de custos os administradores públicos, obrigam-se muitas vezes à medidas extremas, como corte de pessoal, na alimentação, na capacitação de servidores, de investimentos em seus próprios setores, entre outros.

Visando o aumento na eficácia da gestão pública do município, o presente trabalho propende à reestruturação e planejamento adequado no desenvolvimento dos processos administrativos.

O ganho na eficiência será caracterizado principalmente com a diminuição do tempo do trâmite dos processos licitatórios, reduzindo os freqüentes fluxos de trabalhos que ocasionam gargalos e acúmulos de serviços que sobrecarregam os atores aqui representados por servidores.

Da mesma forma surtirá efeito junto às receitas públicas, pois fará com que os recursos não sejam gastos de forma desnecessária e inadequada viabilizando investimentos em melhorias, trazendo benefícios para a sociedade e aos cofres públicos.

A padronização de rotinas, unida à interpretação detalhada e minuciosa da modalidade licitatória facilitará a ampliação da competitividade com a efetiva possibilidade de aumento na captação de participantes/fornecedores, tornando-os parceiros da organização pública. Tais fatores impactam no objetivo de promover a satisfação dos Municípios, permitindo que estes recebam de forma rápida os produtos e serviços certos na hora certa.

Em síntese, é necessária a reorientação dos processos e procedimentos administrativos de forma que sejam reorganizados e reformulados o *modus operandi* e a infra-estrutura da organização aqui em comento, especificamente a área de compras do município bem como o departamento licitações e contratos.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Anteriormente, foram esboçados os principais problemas do tema projeto proposto, os objetivos gerais, específicos e a justificativa deste estudo.

Nesta fase serão apresentados os principais conceitos teóricos que compõem este projeto de trabalho de conclusão de curso, procurando abranger de forma resumida os tópicos mais relevantes, sem exaurir o assunto.

Inicialmente é feita uma revisão teórico-empírica com base na bibliografia utilizada no presente trabalho, destacar-se-á inicialmente o conceito de Administração Pública, e sua importância. Ainda dentro do assunto administração pública necessário se faz explicar de forma breve o gerenciamento de tarefas através de eficazes processos administrativos.

Tendo em vista o tema em estudo, necessariamente será trabalhada a determinação constitucional sobre a necessidade de abertura processo licitatório pelos órgãos da administração pública para contratações acima de R\$ 8.000,00, abordando conceitos e suas modalidades.

Por fim foi abordado um tema estridente a administração pública que figura como um avanço a processos administrativos e a gestão pública municipal, aqui chamado de gerenciamento de processos, abrangendo a importância da tecnologia para o presente estudo.

2.1 A administração pública

A administração pública ponto chave deste trabalho merece destaque quanto a sua conceituação, pois administração pública é gerenciadora do País, Estado e Município onde vivemos. Segundo Meirelles (2010) a administração pública não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes sentidos em que se desenvolve a atividade administrativa, neste campo logo se verifica que a matéria em questão não é ponto pacífico entre as doutrinas.

O que é de relevância na administração pública é que ela, a guardiã e a gestora do interesse da coletividade, que se confirma nos sábios ensinamentos de Meirelles (2010, p. 65), que: “A administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual e municipal, visando o bem comum”, em apertada síntese para ele, a Administração Pública, nada mais é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Necessário ainda identificar a classificação da administração pública que pode esta classificar-se em: Administração Pública em sentido objetivo, que "refere-se às atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas", e Administração Pública em sentido subjetivo, que "refere-se aos órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas." (DI PIETRO, 1997, p. 55-56).

Assim ergue-se a administração pública sobre as colunas da supremacia do interesse público, e sobre as restrições que lhe são impostas, por força de lei positivada ou por força ética e moral.

2.2 Processos administrativos

A administração pública municipal por estar atrelada aos princípios constitucionais que a norteia, como por exemplo os princípios da eficiência e da eficácia do serviço, necessita que suas atividades inter-relacionadas sejam compreendidas, desenvolvidas e gerenciadas através de processos.

Para Harrington (apud VILLELA, 2000, p. 42), processo pode ser definido como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da

organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos”. Já Rummler e Brache (1994, p. 55) conceituam processo como “uma série de etapas criadas para produzir um bem ou serviço”.

Subtrai-se destes conceitos que toda administração pública só poderá administrar com competência se medirem seus processos em prol de melhorias, abrangendo planejamento, organização de forma alinhada, orientação dos servidores, e controle. Segundo Chiavenato (2003, p.176), o controle tem por finalidade:

[.....] de assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Em virtude do cenário encontrado no trabalho proposto necessário se faz o mapeamento de processos para aplicar a padronização a ser devolvida, conforme Hunt (1996, apud VILLELA, 2000, p. 52), “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes”.

Portanto necessário se faz de forma urgente a implantação de novo processo gerencial melhorando os processos de licitações públicas e conseqüentemente toda gestão administrativa do Município de Itapoá/SC.

2.3 Licitação pública

A Administração Pública, para poder alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, fazer concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, enfim, para tornar efetiva suas contratações de ordens variadas que superam o valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), utiliza-se do procedimento administrativo denominado de Licitação, no qual é analisada e

selecionada a proposta mais vantajosa, ante os critérios pré-definidos para participação no referido certame licitatório.

A licitação, no entender do eminente doutrinador Mello (1999), é o procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados.

Importante destacar de que, compete privativamente à União a edição de normas gerais sobre o procedimento licitatório. Conforme lição de Dallari (2001), essa competência é definida constitucionalmente, “entre essas normas gerais estão aquelas que definem as espécies de licitação, especialmente, porque o inciso XXVII do art. 22 da Constituição Federal, ao atribuir competência à União para expedir normas gerais, refere-se, expressamente, a toda as modalidades de licitação para a Administração Pública direta ou indireta”.

Não obstante a definição constitucional quanto as normas licitatórias, necessário também dizer que o procedimento licitatório sujeita-se a observar determinados princípios, dentre os quais, de acordo com a orientação de Meirelles (2010), podem ser destacados o procedimento formal, a publicidade de seus atos, a igualdade entre os licitantes, o sigilo na apresentação de propostas, a vinculação ao edital ou convite, o julgamento objetivo e a adjudicação compulsória ao vencedor, além da proibidade administrativa.

Pode-se afirmar que o procedimento licitatório é de suma importância para a Administração Pública, vez que, de um lado o respectivo procedimento, além de derivado de obrigação legal, com poucas exceções admitindo a dispensa, bem como a inexigibilidade, possibilita a administração contratar de maneira mais vantajosa, e de outro garante aos particulares a possibilidade de participarem dos negócios que a Administração deseja realizar de forma isonômica.

De acordo com Meirelles (2010), a Lei n.º 8.666/93 prescreve, em seu art. 22, cinco modalidades de licitação, que são a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão. As modalidades de licitação têm características próprias, destinando-se a determinados tipos de contratação. A licitação é o gênero, do qual as modalidades são as espécies.

Em regra geral, a lei estipula os valores limites para utilização da modalidade licitatória. Desse modo, com base nesses valores, a Administração Pública, obrigatoriamente tem que enquadrar sua necessidade de contratação.

É importante destacar a diferença entre modalidade e tipo de licitação, muitas vezes confundidas. As modalidades, previstas no art. 22 da Lei 8.666/93, dizem respeito às formas em que o procedimento da seleção ou escolha foi definido pelo órgão licitante.

Assim, uma vez definida a modalidade licitatória e, por conseguinte, objeto do processo licitatório a ser cumprido, é necessário que se proceda o julgamento, afim de se apurar o vencedor do certame. Essa escolha será com base no julgamento no tipo definido para o processo, que pode ser por melhor técnica, técnica e preço ou menor preço. Os tipos seguem previstos no § 1º do art. 45 da Lei 8.666/93.

Além das modalidades já existentes e definidas na Lei 8.666/93, foi criada uma outra modalidade licitatória, denominada Pregão.

Instituído inicialmente pela Lei 9.472 de 16 de junho de 1997, era aplicado somente nas contratações da ANATEL, cujo órgão já no ano 1998, regrou em detalhes essa nova modalidade. Porém, ainda continuava sendo aplicada somente nas contratações da própria ANATEL.

Ocorreu que, uma vez identificadas às vantagens do novo procedimento utilizado pelo referido órgão, o governo federal, como extensão da Resolução 005/98, a qual havia sido emitida para regular as contratações da ANATEL, editou e reeditou por várias vezes, a Medida Provisória 2.026 de 04 de maio de 2000, que acabou sendo regulamentada pelo Decreto-lei nº 3.555 de 8 de agosto de 2000, porém, somente para utilização da União.

Após o Decreto 3.555, houve a edição de mais três Decretos, com destaque para o Decreto 3.967 de 21 de dezembro de 2000, o qual institui o pregão eletrônico. Todos ainda, direcionados somente as contratações da União.

Assim o pregão, já definitivamente caracterizado como via única, teve a Medida Provisória 2.182 que era sucessora da Medida Provisória 2.026 de 4.5.2000, foi, na data de 17 de julho de 2002, transformada em Lei Federal, recebendo o número 10.520/2002.

Além da transformação definitiva como Lei do Pregão, a mesma foi estendida a todos os Estados e Municípios, bem como em todos os níveis da administração pública.

Essa modalidade de licitação, não prevista na Lei 8.666/93, é destinada à aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances, em sessão pública.

Niebuhr (2008), conceitua pregão como modalidade de licitação pública destinada a contratos de aquisição de bens ou de prestação de serviços, ambos considerados comuns, cujo julgamento das propostas antecede a fase de habilitação, admitindo que os licitantes ou parte deles renovem as suas propostas oralmente.

O pregão, criou inovações que causaram, de um lado, boa acolhida, mas também preocupação quanto a uma possível não observância das disposições legais.

A modalidade pregão, possibilita ocorrer a inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas, culminando com maior agilidade e eficiência ao certame. Para alguns, essa agilidade, acaba por se sobrepor aos princípios da legalidade.

Em que pese à ocorrência de críticas e posições contrárias ao pregão, as quais também serão tratadas no presente trabalho, importa dizer de que, o pregão inegavelmente acabou por trazer dinamismo ao procedimento licitatório.

Cumprindo destacar também desde já, que a modalidade pregão apresenta duas formas de realização. Uma delas é a forma presencial e a outra é a forma eletrônica. Ambas objetivando maior agilidade economia e transparência no processo licitatório.

Com relação às formas de realização do pregão, colacionamos a lição de Niebuhr (2008), no que diz respeito a forma como os mesmos ocorrem: Existem dois tipos de pregão: o presencial e o eletrônico. No primeiro, os licitantes podem estar todos presentes fisicamente, numa determinada sessão, em que os procedimentos são realizados. No segundo, no eletrônico, o processamento do pregão dá-se basicamente por meio da utilização da tecnologia da informação, à distância, isto é, sem a presença física dos licitantes, que encaminham as suas propostas e participam do certame valendo-se da internet. Neste sentido também afirma Meirelles (2004), que o procedimento do pregão eletrônico segue as regras do pregão comum, mas como é evidente, deixa de ocorrer a presença física do pregoeiro e dos participantes, já que todas as comunicações são feitas via eletrônica.

Por tais razões, entende-se que, deve haver, por parte do poder legislativo assim como do executivo, em especial pela administração pública direta do município de Itapoá, estado de Santa Catarina, uma melhor avaliação quanto aos procedimentos licitatórios instaurados no município, com destaque para a utilização da modalidade pregão, a fim de reduzir seus custos e tempo despendidos nos certames realizados. Sendo esse o objeto do presente estudo.

2.4 Tecnologia

A tecnologia movimenta a sociedade contemporânea, influenciando diretamente em seu crescimento evolutivo. No âmbito da administração a tecnologia contribui nos processos produtivos e em qualidade, para aperfeiçoamento dos sistemas visando a otimização dos resultados finais.

Para Gomes Filho (2005), na esfera da gestão pública a utilização de recursos tecnológicos, além de melhorar a qualidade da informação oferecida ao ambiente externo, possibilita um aumento da transparência nos atos públicos.

Ao considerar as áreas de compras e contratações da administração pública, e, sendo este setor uma peça importante na atuação do governo, a incorporação tecnológica é capaz de promover o desenvolvimento do órgão como um todo.

A implantação de sistemas informatizados de apoio aos processos licitatórios, além de possibilitar maior transparência, contribui na ampliação de participação nos certames licitatórios e como consequência disto, um aumento de competição e redução dos custos (PINTO, 2000).

Outro fator relacionado por Gomes Filho (2005) refere-se diretamente aos ganhos obtidos no trâmite processual, onde a introdução de instrumentos tecnológicos oportuniza maior agilidade nas rotinas e procedimentos de compras e contratações. A inserção das informações no sistema padroniza a rotina e proporciona um maior controle gerencial ao facilitar o acesso as informações, como resultado tem-se a prevenção de erros e diminuição da demanda de tempo.

Ainda no que tange maior agilidade nos processos, tem-se especificamente na modalidade licitatória pregão a opção da utilização do pregão eletrônico. Conforme

Justen Filho (2001), esta opção refere-se a modalidade licitatória do pregão presencial adaptado à tecnologia da informação.

Em sua forma eletrônica o pregão dispensa a presença física dos licitantes permitindo a interação com o pregoeiro através da internet. Em virtude de suas características ágeis, de desburocratização, eficiência, ampla divulgação, presta a administração pública maior economia e diminuição de impugnações e recursos (NIEBUHR, 2008).

Para Niebuhr (2008) ainda, além das vantagens já citadas, alguns outros aspectos firmam a celeridade processual proporcionada pelo pregão eletrônico tais quais a diminuição do uso de papel, simplificação das atividades do pregoeiro, diminuição de tempo nos lances em licitações julgadas por itens e encurtamento de distâncias ampliando a competitividade.

3 METODOLOGIA

De acordo com o problema apresentado, conforme já referido na introdução e no embasamento teórico, ora demonstra-se a metodologia utilizada para a realização dos objetivos buscados no presente estudo.

Para encetar a investigação adotou-se o método indutivo, operacionalizado com as técnicas do referente, da categoria, dos conceitos operacionais do levantamento de dados através da pesquisa de fontes documentais, utilizando-se ainda métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Para relatar os resultados da pesquisa, empregou-se o método dedutivo, em conjunto com as técnicas propostas por Colzani (2009).

Desse modo a metodologia fora dividida em etapas ou fases de acordo com proposta de Campos (2004). Após a caracterização dos fatores relacionados á proposta inicial serão explanados o contexto do órgão e os problemas envolvidos á proposta, objetivando, a partir de então, a definição dos problemas da área, juntamente com os resultados esperados para iniciar a construção da solução.

Após definidos os problemas será possível destacar as providências e funções operacionais que deverão ser desenvolvidas visando a eliminação dos problemas. Desta forma, serão apresentados os procedimentos em função da coleta e tratamento dos dados obtidos, para posterior verificação de seu funcionamento e adaptação aos resultados esperados (CAMPOS, 2004).

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Itapoá é um nome de origem indígena e significa pedra que surge, em referência a uma rocha localizada no Balneário Itapoá, á 300 metros da praia. Esta rocha permanece submersa no mar durante a maré alta e torna-se aparente durante a maré baixa.

A primeira sede oficial da Prefeitura Municipal de Itapoá foi instalada na Avenida Brasil, onde atualmente funciona o Corpo de Bombeiros, em 1990 transferiu suas instalações para o prédio executivo onde se mantém até hoje.

Atualmente a Prefeitura de Itapoá conta com cerca de 550 funcionários e para o ano de 2011 estima-se uma receita total de R\$ 37.638.100,00 (trinta e sete milhões seiscentos trinta e oito mil e cem reais) (LM nº 325/2010).

Com o crescimento populacional e econômico do município, o prédio executivo atual deixou de suprir as necessidades de acomodação, obrigando o poder executivo a alugar outros imóveis para adaptar as diversas secretarias.

Visando proporcionar espaço adequado e bom atendimento aos munícipes, recentemente foi adquirido um novo imóvel para funcionamento da sede da prefeitura. O novo prédio possui área construída total de 1400m², e abrigará de forma eficiente os diversos setores e departamentos do órgão público.

4.1 Descrição Geral

A instituição de municípios no Brasil surgiu inicialmente como uma cópia do município português com funções de organizações políticas e administrativas. Atualmente a função municipal estende se a todo seu território em tudo que afeta ao bem estar da população, sendo garantido pela Constituição Federal de 1988 a autonomia para determinar e executar os assuntos de interesse local (MEIRELLES, 1997).

Meirelles (1997) salienta ainda que habitualmente os municípios surgem através da emancipação de um distrito. Os distritos compreendem divisões

territoriais dentro do próprio município com caráter meramente administrativo e com objetivo da gestão direta em locais determinados. Ao ser elevado a categoria de município, o distrito adquiri autonomia política, personalidade jurídica e capacidade para compor seu governo.

O surgimento do município de Itapoá acompanhou este processo, inicialmente Itapoá estava vinculada ao município de Garuva, obtendo em 26 de abril 1989, através da Lei Estadual nº 7.586 sua emancipação política.

A partir de então atribuiu-se ao Poder Executivo do município de Itapoá as competências de prestação dos serviços públicos, instituição e arrecadação de tributos, promoção e ordenamento territorial planejado, proteção do patrimônio público, prestação de contas, entre outros.

O Executivo Municipal é dirigido pelo prefeito municipal que comanda, supervisiona e coordena auxiliado pelos secretários municipais e diretores de departamentos, os quais recebem condições para planejar, instrumentar e definir as ações que deverão ser tomadas para a promoção do bem coletivo.

Na Prefeitura Municipal de Itapoá a secretaria de administração e a secretaria de finanças trabalham paralelamente geridas por um único secretário, com competências de planejamento administrativo envolvendo a organização dos sistemas e métodos e de política administrativa tributária e econômica.

Sob esta secretaria de administração e finanças estão os demais departamentos e divisões relacionados diretamente a administração pública, entre eles o departamento tributário, patrimonial, contábil, de controle, de recursos humanos e licitações e contratos. A Figura 1 ilustra a estrutura administrativa citada.



Figura 1: Estrutura administrativa da Secretaria de Administração e Finanças

Fonte: Arquivo pessoal

Este último Itapoá responde pelas aquisições de bens e serviços de todo o órgão, incluindo as secretarias de educação e saúde que possuem grande demanda tendo em vista a necessidade de aquisição de merenda escolar, medicamentos e materiais para atendimento de escolas e postos de saúde.

Há de ressaltar a essencialidade do departamento de licitações e contratos na administração pública, uma vez que dispõe das ferramentas para aquisição de materiais e serviços fundamentais para funcionamento da própria administração bem como para atendimento de sua população, o qual versa o principal objetivo da administração.

Tendo em vista a especificidade de certas aquisições, as secretarias mais amplas responsabilizam-se pela solicitação ao departamento de licitações e contratos, da abertura de processo licitatório para a aquisição de bem ou serviço.

Desta forma o processo inicia-se com solicitação da respectiva secretaria, onde deve constar o motivo que enseja a contratação, a informação objetiva e específica do objeto da contratação e orçamentos para a verificação do preço real de mercado do produto ou serviço.

No que se refere as contratações realizadas diretamente pela secretaria de administração e finanças e demais departamentos e divisões, têm sua realização desde a justificativa e pesquisas de preços concentradas no próprio departamento de licitações e contratos.

No Anexo I constam representados graficamente os procedimentos inerentes aos processos licitatórios inseridos na rotina de trabalhos desenvolvidos pelo departamento de licitações e contratos da Prefeitura Municipal de Itapoá.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

O departamento de licitações e contratos da Prefeitura Municipal e Itapoá atualmente conta com três funcionários, e, ao considerar que este abrange todos os processos licitatórios executados pelo órgão municipal é possível verificar a grande demanda de trabalho realizada rotineiramente.

Além dos agentes diretos, o departamento de licitações conta com a Comissão Permanente de Licitação para julgamento de proposta e habilitação das empresas participantes em sessão pública e com Pregoeiro nos casos licitações na modalidade Pregão. Para melhor visualização dos agentes envolvidos nos procedimentos de compra tem-se a Figura 02 abaixo:



Figura 2: Agentes envolvidos nos procedimentos de compra
Fonte: Arquivo pessoal

Visando a otimização dos serviços e proporcionar aumento de eficiência e produtividade cumpre salientar alguns aspectos que ainda encontram deficiência e outros carentes de melhoramento, que atualmente contribuem com o aumento de tempo de decorrência dos processos licitatórios acumulando e atrasando os demais processos.

Além das contratações oriundas de questões específicas ou eventuais como a execução de obras, existem contratações anuais de necessidades permanentes e as de caráter contínuo. Dentro das necessidades permanentes existem as aquisições de materiais como medicamentos, materiais de limpeza, de expediente e escolar realizadas normalmente anualmente.

A realização de abertura destes processos licitatórios para aquisição de materiais segue o procedimento de encaminhamento de solicitação pela respectiva secretaria, apresentação dos motivos que ensejam a aquisição e através de orçamentos a exposição do preço real de mercado dos produtos.

Entretanto, tais solicitações são motivadas apenas quando o material em questão faz falta. Dado o controle ineficiente dos materiais adquiridos, os responsáveis pela administração e utilização dos produtos não conseguem informar ou estimar a necessidade de nova aquisição em tempo hábil.

Sabe-se que os processos licitatórios demandam tempo em sua decorrência, devido ao cumprimento dos prazos estabelecidos em lei para publicação e recursos, desta forma, as solicitações devem ser realizadas considerando o tempo de demanda do processo.

Ao não considerar o tempo dos processos as pressões emanadas pela necessidade dos materiais faz com que a administração pública reorganize seus processos de modo a priorizar os mais importantes. Tal reorganização incorre em aumento de tempo gasto e em processos aguardando em andamento prejudicando a produtividade.

A necessidade de priorizar certas contratações pode ser explicada em dois aspectos o primeiro onde a falta do material produz conseqüências internas na administração e o segundo com influencias externas á administração, entretanto todos eles influem em cadeia diversos outros elementos não relacionados diretamente com o problema inicial.

A aquisição de toners e cartuchos de tinta para impressoras por exemplo, pode caracterizar um exemplo de material que em sua falta produz conseqüências internas para a administração ao impedir o funcionamento normal dos trabalhos desenvolvidos, impossibilitando a impressão de documentos, ofícios, comunicações, entre outros gerando assim diversos conflitos e atrasos refletindo também nos serviços prestados aos cidadãos.

Outro exemplo tem-se na aquisição de medicamentos o qual em caso de falta refletirá em conseqüências externas graves. Muitos cidadãos dependem de medicação fornecida pelo poder publico e sua falta poderá causar prejuízos sérios a comunidade como um todo.

Estes fatores podem ser evitados sem causar grandes movimentações nos processos em andamento e sem a necessidade de priorizar certos processos em detrimentos de outros de conseqüências menores, através do planejamento correto e observação dos prazos que demandam as referidas contratações.

Nestes prazos também faz-se necessário a observação do tempo para a realização de orçamentos do produto ou serviço que se pretende adquirir. É comum

o atraso no início dos processos em virtude da dificuldade em caracterizar o preço real de mercado do objeto.

Devido a complexidade ou grande quantidade dos itens a serem contratados existe grande demora em resposta das empresas contatadas para orçamento de preço, o qual servirá como base de preço para contratação.

Muitas empresas ainda, quando informadas da necessidade da elaboração de orçamento para posterior abertura de processo licitatório tendem a superfaturar seus preços imaginando que desta forma alcançarão uma margem para elaboração de suas propostas para participação do certame. Entretanto tal comportamento incorre em aumento no tempo de início dos procedimentos uma vez que despense mais trabalhos em novas pesquisas de preços.

Outro fator inerente a abertura de um processo licitatório prejudicial em seu tramite comum concerne a falta de informações prestadas relativas ao objeto ou serviço que se pretende adquirir. Por falta de controle ou entendimento do requerente a respeito de informações e documentos pertinentes ao objeto a ser adquirido, os processos aguardam estacionados, em tempo indeterminado, o encaminhamento dos faltantes.

Em casos mais circunspectos, onde são repassadas informações incompletas ou contendo erros o aumento na demanda de tempo para a aquisição torna-se ainda maior com períodos de retrabalho para correções no edital, além dos custos com novas publicações. Quando tais incorreções deixam de ser percebidas há o risco de aumento ainda maior nos custos com materiais entregues equivocadamente ou de baixa qualidade.

O contexto no qual o município está inserido também é elemento passivo de estudo uma vez que seus efeitos são tencionados diretamente no departamento de compras da prefeitura de Itapoá. O município atualmente vem sofrendo um crescimento veloz, Segalla (2011) em reportagem sobre o Brasil que não para, destaca Itapoá por seu crescimento vigoroso nos últimos tempos. Muito se dá em razão da instalação do novo terminal portuário na cidade que mesmo em início dos trabalhos já imprimi grandes transformações.

Essas transformações movimentam a contratação de obras de urbanização e infra estrutura e cobram do departamento responsável respostas em velocidade de adaptação comum ao crescimento municipal.

Ainda relacionando-se com o contexto municipal outra particularidade carente de adaptação na administração pública tange sua balneabilidade. Segundo o Censo 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2011) o município de Itapoá conta com 14.763 habitantes, sendo desta forma o município que mais cresceu na região na última década. No que tange a sua urbanização, a cidade caminha para atender a população residente, entretanto por sua atribuição litorânea o município enfrenta todos os anos um aumento extremo no seu contingente populacional durante o período de verão.

Tal aumento recai sob a administração pública como um desafio, ao gerir os interesses voltados ao atendimento do cidadão sem dispor de infraestrutura compatível com tamanho aumento populacional. Fator este que reflete diretamente no setor encarregado das compras e contratações.

As aquisições de bens e serviços crescem demasiadamente no período de alta temporada, enquanto no decorrer do ano as aquisições e contratações carecem de planejamento de modo contar com o período de aumento populacional, o que dificulta a contratação de determinados serviços de caráter contínuo.

Durante todo o processo são geradas informações importantes que além de documentadas em arquivos físicos devem ser transcritas em sistema informatizado. Estes sistemas visam facilitar a prestação de contas dos processos desenvolvidos, a consulta e ainda a integração com os demais setores correlacionados ao processo licitatório. Todavia a alimentação do sistema é realizada em etapas posteriores a sua execução. No caso de contratações para aquisições de itens diversos, o cadastro dos dados torna-se extremamente dificultoso e demorado.

5. PROPOSTA

Sabe-se que sobre a administração pública incidem uma série de limitações e formalidades rigorosas que se justificam por disporem de meios que objetivam garantir o cumprimento do interesse público em favor da coletividade (NIEBUHR, 2008). Entretanto esta característica de essência burocrática da administração pública contribui com a diminuição da percepção de seus resultados por parte da

sociedade, dificulta a tarefa de identificação dos problemas relacionados á gestão de suas atividades e conseqüentemente a implantação de melhorias (SILVA *et al*, 2004).

Concomitante a questão burocrática, Silva *et al* (2004) salienta ainda outros aspectos que contribuem com a morosidade dos processo da administração publica, onde o primeiro refere-se a influencia que o ambiente político exerce no órgão e o segundo associado as competências disponíveis no quadro de recursos humanos do município.

Se o primeiro aspecto é agravado pelo curto prazo de mandato de seus líderes, que tendem a priorizar os investimentos de retornos mais rápidos ao invés de reformas administrativas mais longas, o segundo relaciona-se com a falta de funcionários públicos capacitados no campo dos processos licitatórios para aquisições de bens e serviços.

Tais questionamentos são ressaltados para se restrinja os elementos que devem ser agregados ou rejeitados no contexto dos órgãos públicos para estabelecer ferramentas, métodos e técnicas de promoção da eficiência nos processos licitatórios do município de Itapoá.

Grande parte dos problemas verificados imergem da desmotivação dos agentes e da desorganização dos processos. A falta de visão do processo como um todo dificulta o andamento das atividades decorrentes deste. Para solucionar este problema propõe-se uma melhor divisão destas atividades e investimentos em capacitação para motivar e garantir comprometimento dos agentes envolvidos, onde conseqüentemente se obterá uma redução do *lead time* do processo de compra.

O *Lead Time* consiste no tempo decorrido entre a adoção de uma medida até sua conclusão, neste caso incide no tempo de início dos procedimentos para a compra através de sua solicitação, até a referida contratação e recebimento em condições estipuladas (ROSA, 2010)

Através da avaliação do *lead time* aliada á boa gestão de estoque será possível a programação do tempo no qual devem ser iniciados os procedimentos para uma nova contratação evitando a falta dos materiais em virtude de atrasos no inicio dos processos licitatórios. Assim propõe-se o estabelecimento de políticas de estocagem, arquivamento de dados, controle rigoroso do almoxarifado e manutenção das informações.

Ao relacionar-se com os problemas de elaboração das solicitações para abertura de processos licitatórios, pretende-se evitar a descrição incorreta dos materiais ou serviços através da disponibilização de modelos padronizados para requisição de abertura dos procedimentos de compra. Desta forma vislumbra-se a prevenção dos erros no edital que incorrem em aumento de custos e da demanda de tempo.

No que tange o gerenciamento de informações sugere-se a ampliação da capacidade de utilização dos sistemas informatizados e no caso de compras pelo sistema de Registro de Preços a utilização efetiva do pregão eletrônico. Os recursos informatizados possibilitam a padronização dos procedimentos e melhoram o fluxo de informações (SILVA *et al*, 2004).

A Figura 3 abaixo ilustra graficamente as melhorias propostas para o departamento de compras do município de Itapoá, em seus processos licitatórios.

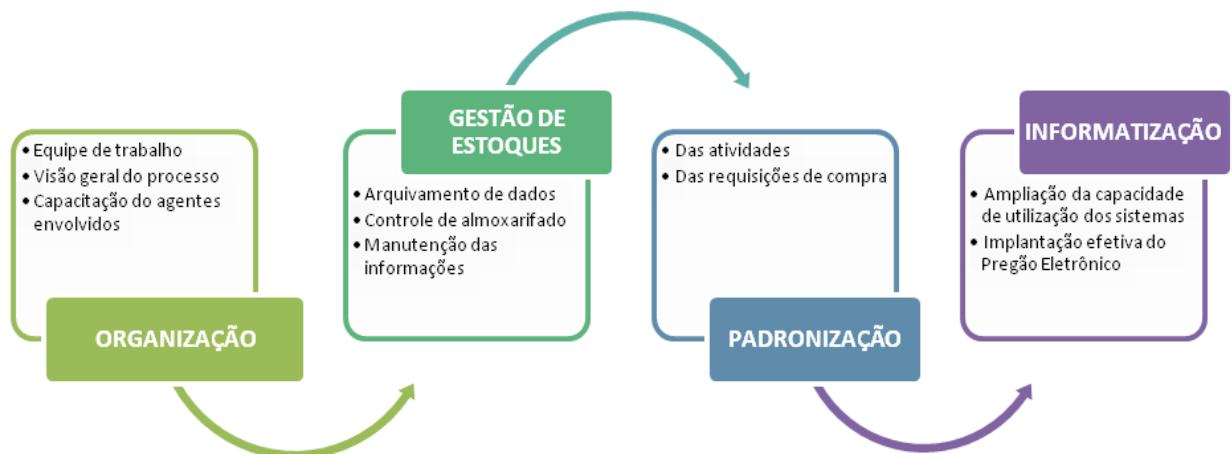


Figura 3: Proposta de melhorias
Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível verificar, a proposta de melhorias seguirá em etapas, iniciando através da organização da equipe de trabalho. Nesta etapa serão estabelecidos os envolvidos no processo. Posteriormente será trabalhada a gestão de estoques, tendo em vista os problemas conseqüentes da deficiência que o município sofre nesta área (CAMPOS, 2004).

Após a organização da equipe e determinação dos parâmetros de controle para abertura dos procedimentos licitatórios, iniciará a etapa de padronização das

atividades visando o aumento da celeridade processual. Finalizando com a inserção de sistemas informatizados para auxílio de controle e prevenção de erros (CAMPOS, 2004).

Todos estes aspectos irão contribuir com a agilidade dos processos otimizando seu tempo de decorrência, colaborando em nível crescente com a estabilização do grande volume de trabalhos desenvolvidos pelo departamento de licitações e contratos, inclusive naqueles períodos de aumento dos procedimentos para aquisições de bens e serviços.

5.1 Plano de implantação

Para viabilizar o projeto de melhorias aos processos licitatórios do município de Itapoá, em seu contexto atual, será constituído um grupo dos agentes envolvidos nas aquisições e contratações. Campos (2004) explica que um grupo consiste em um conjunto de pessoas que interagem entre si e influenciam-se diretamente no desempenho de suas funções. Assim, ao estabelecer estes agentes que compõem a equipe de trabalho, será possível aproximá-los para a construção de uma visão geral do processo.

A necessidade de recursos humanos será avaliada mediante a natureza e quantidade das compras realizada por cada secretária. Serão determinados os responsáveis os desempenharão as funções de controle de estoque, orçamentos e emissão de pedidos.

De acordo com pesquisas realizadas no departamento de licitações e contratos do município de Itapoá, foi possível relacionar a incidência anual das contratações para determinar a quantidade de agentes conforme ilustra a Figura 4:



Figura 4: Agentes por secretaria
 Fonte: Elaborado pela autora

A Secretaria de Administração contará com três agentes, onde cada um responderá pelo controle de uma natureza de material em razão do atendimento de todo órgão, com exceção da Secretaria de Educação que adquire material de expediente e limpeza de acordo com suas necessidades em particular, e pela demanda ser menor, um agente para controle será suficiente.

As Secretarias de Saúde e de Obras responderão por materiais específicos relacionados diretamente com as atividades que exercem. Na contratação de obras de engenharia, devido a sua categoria técnica, o órgão solicitante contará com o apoio da Secretaria de Planejamento e Urbanismo.

Para os demais serviços e aquisições de equipamentos eventuais, o órgão solicitante contará com o apoio direto do departamento de licitações e contratos, o qual também concentrará a gerência e condução do processo com o apoio dos agentes citados.

Os agentes relacionados já trabalham atualmente nas respectivas secretarias em funções relacionadas às compras, fator que facilitará a adaptação à tarefa. Para oferecer ferramentas de controle para estes funcionários será efetivada a utilização do sistema de almoxarifado da empresa que fornece os *softwares* de gestão pública atualmente no município.

O sistema de almoxarifado é um módulo operável via internet que permite o total controle de entrada, transferência, localização e demais informações relacionadas aos materiais (IPM, 2011). Este sistema já está disponível para utilização da Prefeitura, entretanto sua utilização não foi efetivada por falta de identificação dos responsáveis pelo controle dos materiais.

Para auxiliar a execução dos orçamentos, evitando atrasos e o superfaturamento nos preços por parte das empresas que buscam uma margem para elaboração de suas propostas, será criado um banco de dados no próprio site da prefeitura para cadastro das empresas que tem interesse em fornecer materiais para o órgão. O método *on line* facilitará o cadastro das empresas e fornecerá informações importantes para a caracterização do preço real de mercado dos objetos à todo o órgão.

Quanto à emissão dos pedidos, visando maior celeridade processual será executado um modelo padrão para a solicitação de abertura de processo licitatório onde serão fomentadas as informações pertinentes ao objeto de modo a organizar as informações prestadas pelos agentes responsáveis (ANEXO III).

Tais informações serão de suma importância para a aquisição de materiais com qualidade e de acordo com as necessidades do solicitante. Para fornecer maior subsidio às compras, especialmente aquelas de ordenamento técnico, o agente solicitante participará como apoio das sessões de abertura de propostas e habilitação assistindo nos detalhes inerentes ao processo.

No que tange diretamente ao procedimento de compra, para gerir as informações geradas será ampliada a capacidade de utilização dos sistemas informatizados já utilizados através de capacitação prestada pelos técnicos dos sistemas de compras. O objetivo é a alimentação simultânea do sistema durante o processo e conseqüentemente a diminuição do tempo decorrido para a contratação.

E, para a simplificação das atividades têm-se optado pela utilização do pregão em sua forma eletrônica. Por dispensar a presença física dos licitantes, o pregão eletrônico promove maior agilidade na fase de lances e amplia a competitividade resultando em maior economia para a administração pública.

No dia 1 de setembro deste ano, a Prefeitura Municipal de Itapoá realizou a abertura de propostas do pregão eletrônico para a aquisição de medicamentos, realizado através do sistema da Bolsa de Licitações e Leilões – BLL, obtendo

resultados muito satisfatórios em agilidade e economia. A Figura 5 apresenta tais dados:



Figura 5: Economia do pregão eletrônico

Fonte: <http://www.sistemabl.com.br/publico/#/frmEditaisPublicados>

Pelas características de agilidade e economia, quase 20%, os funcionários do departamento de compras irão participar de capacitação para utilização do sistema nos dias 22 e 23 de setembro de 2011, com o objetivo de ampliar o uso do pregão eletrônico nas compras realizadas no município de Itapoá.

5.2 Recursos

Além dos recursos humanos já disponíveis nas respectivas secretarias, haverá a necessidade de dispor recursos de investimento em capacitação dos funcionários. Campos (2004) salienta que quanto mais competentes forem os indivíduos menor será a ocorrência de anomalias, ou seja, haverá uma diminuição

dos eventos inesperados que causam o desperdício de tempo e prejuízos para o processo.

No que tange aos cursos visando ampliar o entendimento do indivíduo a respeito dos processos licitatórios, a opção serão aqueles ministrados pela Escola de Gestão Pública, a EGEM, além do município ser associado e contar com preços bem acessíveis para inscrição nos cursos, a EGEM conta com ministrantes experientes e bem qualificados.

O custo da inscrição em curso básico sobre Licitações e Contratos custa aos associados em torno de duzentos reais. Desta forma, estima-se o gasto inicial de mil e quatrocentos reais para a inscrição dos agentes selecionados por secretaria, objetivando reforçar a visão geral do processo. Como os funcionários do departamento de licitações já dispõem de conhecimento relacionado a esta temática, será a estes priorizado o investimento em conhecimento específico como o pregão eletrônico.

O curso relacionado a pregão eletrônico é ministrado gratuitamente pela Bolsa de Licitações e Leilões, bem como a capacitação referente a utilização dos sistemas informatizados já adquiridos pela Prefeitura de Itapoá. A empresa que fornece os softwares, a IPM também oferece, sem custos adicionais, capacitação aos agentes que irão operar o sistema.

Outro fator importante refere-se a implantação do pregão eletrônico, onde a administração pública é isenta de custos na utilização do sistema da BLL. As taxas e emolumentos são pagas pelos licitantes participantes, mediante boleto bancário no valor de 1,5% sobre o valor adjudicado do lote limitado ao teto máximo de seiscentos reais (BLL, 2009).

5.3 Resultados esperados

Com a implementação do projeto objetiva-se maior agilidade aos processos licitatórios e redução do tempo gasto para a realização dos mesmos. Desta forma, espera-se que a reestruturação dos procedimentos inerentes às compras e contratações reflita em aumento da produtividade do departamento de licitações e contratos do município de Itapoá.

Posteriormente após adaptação á proposta e análise das informações obtidas, objetiva-se a concepção de novos modelos de melhoria aos demais processos na prefeitura de Itapoá, de modo que o setor público acompanhe ao crescimento do município, atendendo á todos satisfatoriamente.

5.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A implementação de melhorias consiste em mudanças na cultura organizacional do ambiente. A introdução de novos métodos e sistemas informatizados é capaz de promover maior agilidade, maior controle de dados e economia de tempo, entretanto é comum o enfrentamento de resistência por parte de alguns agentes envolvidos.

Ao analisar o contexto onde insere-se a presente proposta, foi possível destacar a resistência à mudança como uma dificuldade a ser enfrentada no processo de implantação. Muitas vezes por alterar a condução dos procedimentos, os novos métodos poderão ser confrontados com resistência.

Seldin (2003) destaca, que entre as causas da resistência, estão incluídos principalmente os fatores de familiaridade com os padrões existentes e a incapacidade para mudança. O primeiro fator refere-se a um molde único afrontado pelo funcionário como modelo de estabilidade, enquanto o segundo diz respeito á bloqueios desenvolvidos no decorrer do tempo.

Para evitar tais problemas será necessário considerar os aspectos psicológicos dos indivíduos, oferecendo-lhes segurança, estabilidade e auto-estima. Segundo a autora os estágios comportamentais que podem ser desenvolvidos pelo individuo frente a mudança são quatro:

- a) Inércia: caracterizada pela acomodação e indiferença às transformações;
- b) Rejeição: conseqüência do despreparo para a compreensão do externo;
- c) Indecisão: falta de capacidade para aceitar novos conceitos, sentimento de auto suficiência;
- d) Adaptação: facilidade para compreender as mudanças.

Vasconcelos e Lara (2007) fazem referência a Kotter (1998), o qual aponta oito estágios para promover a mudança. A Figura 6 abaixo relaciona segundo os autores, alguns passos para evitar o problema de resistência frente às melhorias propostas.



Figura 6: Oito estágios de promoção de mudança

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Kotter (1998, apud VASCONCELOS *et al*, 2007)

Ao detalhar estes estágios têm-se os parâmetros a serem seguidos que visam neutralizar o problema da resistência á mudança:

- Estabelecer senso de urgência: demonstrar a necessidade de mudança urgente;
- Liderança bem firmada: determinar um grupo com poderes para liderar a mudança;
- Criar uma visão coesa: criar uma visão estratégica direcionada á mudança;
- Comunicar a visão de mudança: demonstrar os benefícios que a mudança irá proporcionar;
- Fornecer subsídios para a mudança: apoiar e encorajar os indivíduos à mudanças
- Gerar resultados de curto prazo: evidenciar os resultado á curto prazo para promover ânimo na equipe;

- Consolidar as mudanças: utilizar-se da credibilidade obtida para ampliar a visão de mudança à outros setores e processos;
- Aprimorar os resultados: aperfeiçoamento para garantir o desenvolvimento.

A observância dos aspectos mencionados favorecerá também a determinação do perfil do órgão em questão, permitindo a criação de novos mecanismos de neutralização da resistência á mudança, moldados às características particulares da administração pública.

CONCLUSÃO

O presente projeto mirou seu objetivo na otimização das atividades desenvolvidas pelo departamento de licitações e contratos do município de Itapoá. Após análise dos procedimentos inerentes às compras foram propostas melhorias em redução de tempo e aumento da celeridade processual.

Contraposto ao contexto de crescimento municipal, o projeto demonstrou-se eficaz para aumentar a produtividade do respectivo departamento, uma necessidade emergente, uma vez que o crescimento da cidade representa um aumento nas contratações de obras de engenharia e infra-estrutura, bem como as aquisições de bens e serviços.

Através da fixação das funções dos agentes e disponibilização de ferramentas de auxílio e controle foi possível assegurar informações corretas para a aquisição de materiais com qualidade. Com os responsáveis pela emissão de solicitações de compras bem definidos foi possível investir em capacitação específica à função desempenhada pelos agentes, e garantir desta forma a incoerência de erros ou retrabalho.

Outro fator de importante contribuição pôde ser verificado através da ampliação da capacidade de utilização dos sistemas informatizados. Alguns sistemas já haviam sido disponibilizados à prefeitura, entretanto por falta de identificação de um operador responsável, a alimentação do sistema não estava sendo efetivada.

Ainda no que tange a informatização dos procedimentos, obteve-se resultados satisfatórios com a implantação do pregão eletrônico, que além de auxiliar a sessão de lances, reduzindo o tempo de duração e aumentar a competitividade, proporcionou a administração pública grande economia nas aquisições.

As melhorias implantadas agregaram benefícios diretamente ao departamento de licitações e contratos através da simplificação das atividades e ampliação do gerenciamento e controle das informações, bem como ao município em todas as suas esferas, uma vez que será melhor atendido, em menos tempo e com materiais de qualidade.

Por fim, verificou-se a eficácia de pesquisas e desenvolvimento de projetos em gestão pública na contribuição efetiva para as particularidades dos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

BLL, Bolsa de Licitações e Leilões. **Sistema BLL: Regulamento 01/2009**. Disponível em : <http://www.bll.org.br/bll/documentos/info_pregao_licitante.pdf> Acesso em: 21 de setembro de 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações – 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

COLZANI, Valdir Francisco. **Guia para redação de trabalho científico**. 2º Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

DALLARI, Adilson Abreu. **Aspectos Jurídicos da Licitação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997

GASPARINI, Diogenes. **Direito administrativo**. 16ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011

GOMES FILHO, Adhemar Bento. **O desafio de implementar uma gestão pública transparente**. X Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública. Chile. 2005.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão**: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. São Paulo: Dialética, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**: informações estatísticas. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=42>

0845> Acesso em: 12 de agosto. 2011

IPM. Almojarifado: Informações técnicas. Disponível em : <http://www.ipm.com.br/site/softwares>> Acesso em: 21 de setembro de 2011.

ITAPOÁ, Prefeitura Municipal. **Estima a receita e fixa despesa para o exercício financeiro de 2011**. Lei Municipal n. 325, de 21 de dezembro de 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes; AZEVEDO, Eurico de Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero; FILHO, José Emmanuel Burle. **Direito administrativo brasileiro**. 36ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito municipal brasileiro**. São Paulo, Malheiros Editores, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 11. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999, p. 373.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitação pública e contrato administrativo**. Curitiba: Zênite, 2008.

_____. **Pregão presencial e eletrônico**. Curitiba: Zênite, 2008.

OLIVEIRA, Lilian Martins de. **Pregão eletrônico: vantagens e desvantagens na gestão de compras governamentais**. 2009. 66 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PINTO, Solon Lemos. **A aplicação da tecnologia da informação às compras governamentais na administração federal**. Belo Horizonte: Revista IP, a. 2, n. 2, dez. 2000.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão logística**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das organizações**: uma abordagem prática para transformar organizações através da reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.

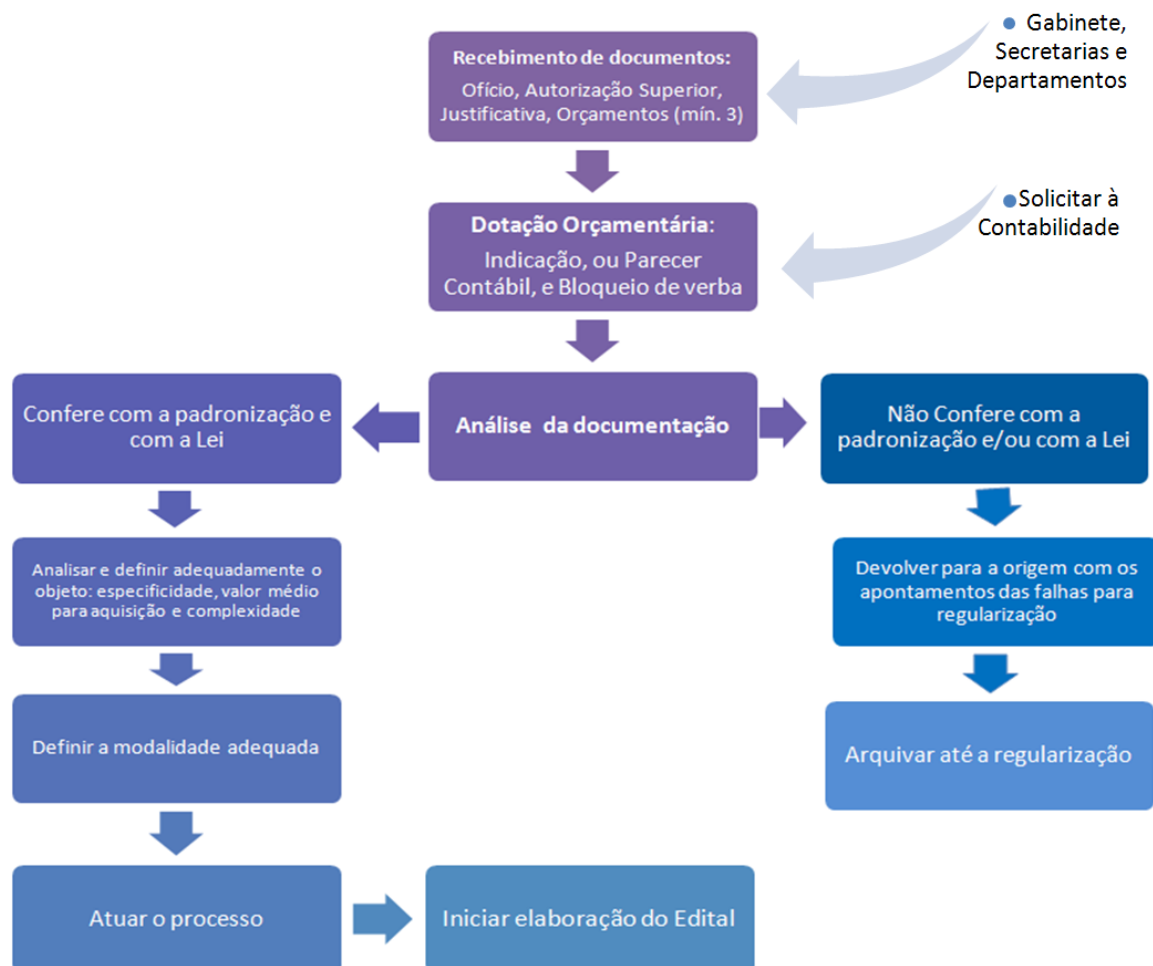
SEGALLA, Amauri. **Um Brasil que não para**. São Paulo: Revista Istoé Economia e Negócios, n. 2161, 13 ago 2011.

SELDIN, Renata. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão**: uma abordagem sobre resistência a mudanças. Projeto de Fim de Curso – Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.


SILVA, Bárbara Braga Lyra da; MACIEIRA, André Rego; SANTOS, Rafaela Paim Cunha. **Um olhar da Engenharia de Produção sobre a Administração Pública Municipal**: compras e contratações na Prefeitura de Florianópolis. Florianópolis, XXIV ENEGEP, 2004.

VASCONCELOS, José Ronaldo Carvalho; LARA, Silmara Gorete Gonçalves. **Análise da percepção de servidores do Tribunal de Contas da União quanto ao processo de mudança institucional**. Pós Graduação em Gestão de Pessoas., Brasília, 2007.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANEXO I – PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA PROCESSOS LICITATÓRIOS

ANEXO II – PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA PROCESSOS LICITATÓRIOS

	<p>Prefeitura Municipal de Itapoá/SC Secretaria de Administração e Finanças – Licitações e Contratos Av. 1590, nº 430 – Balneário Itapoá – 89.249-000 Itapoá/SC – CNPJ: 81.140.303/0001-01</p>
SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE PROCESSO LICITATÓRIO Nº 01/2011 – SECRETARIA X	
OBJETO:	
VALOR ESTIMADO PARA A CONTRATAÇÃO:	
RECURSOS PARA ATENDER A DESPESA:	
VIGÊNCIA CONTRATUAL/PRAZO PARA ENTREGA DOS MATERIAIS:	
ANEXOS	
OFÍCIO SOLICITANDO AUTORIZAÇÃO DO PREFEITO MUNICIPAL	
JUSTIFICATIVA DA CONTRATAÇÃO	
AUTORIZAÇÃO DO PREFEITO MUNICIPAL	
ORÇAMENTOS (MÍNIMO TRÊS)	
PARECER CONTÁBIL	

Itapoá, ___ de _____ de 20__

Assinatura do responsável

RECEBIDO/CONFERIDO	
---------------------------	--