

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IEDA MARIA KRAMA VALGAS

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

2011

IEDA MARIA KRAMA VALGAS

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
como complemento à obtenção do
título de especialista em Gestão
Pública Municipal.

Orientador: Prof. Osmar Rocha

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido Jair e minha filha Milena e familiares, que sempre estiveram presentes incentivando-me, dando forças para concretizar este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos os professores da UFPR que me encaminharam para o sucesso da Conclusão de meu Curso, e em especial ao meu Orientador, Prof. Osmar Rocha, pela sua paciência, dedicação e apoio que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, incentivando e transmitindo conhecimentos.

TERMO DE APROVAÇÃO

IEDA MARIA KRAMA VALGAS

MANUAL DE PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Projeto Técnico aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal, no Curso de Pós-Graduação em Gestão Municipal, Polo Colombo, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Osmar Rocha
Orientador

Prof.

Prof.

Prof.

São José Dos Pinhais, 15 de outubro de 2011.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMÁTICA	6
1.2	OBJETIVOS	6
1.2.1	Objetivo Geral	6
1.2.2	Objetivos Específicos	7
1.3	JUSTIFICATIVA	7
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
3	METODOLOGIA	13
4	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	14
4.1	DESCRIÇÃO GERAL	14
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA.....	17
5	PROPOSTA.....	24
5.1	IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA.....	25
5.2	RECURSOS	26
5.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	27
5.4	RISCOS	27
5.5	MEDIDAS PREVENTIVAS	27
6	CONCLUSÃO.....	29
7	REFERÊNCIAS	31
8	LISTA DE ANEXOS.....	33
8.1	ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ATÉ MARÇO DE 2010	34
8.2	ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ATUAL	36

1 INTRODUÇÃO

A realização de procedimentos licitatórios é uma tarefa que necessita constante aprendizado e prática.

Atualmente é de suma importância que as empresas apresentem propostas de melhoria para suas funções e, assim como as empresas privadas, as empresas públicas também têm objetivos a serem atingidos e necessitam do conhecimento das pessoas, devendo haver uma integração entre ambos.

Dessa forma, mesmo tratando-se de uma Instituição Pública, com limitações próprias de sua estrutura organizacional, devem ser oferecidas propostas de implantação para melhorias de seus procedimentos.

Sendo assim, este trabalho tem por finalidade tornar os serviços prestados pela Secretaria Municipal de Recursos Materiais e Licitações mais eficientes e de melhor qualidade.

A Secretaria Municipal de Recursos Materiais e Licitações é uma das secretarias que possui grande necessidade de reformular seus procedimentos e tornar-se mais eficiente eliminando a morosidade que apresenta, observando aspectos corretos na tramitação e no preenchimento dos documentos.

Pressupõe-se que, através da implantação de um método de trabalho padronizado, tornar-se-á possível otimizar o setor, transformando o processo de licitações mais ágil e eficiente. Para que isso ocorra, faz-se necessário, o envolvimento e participação dos funcionários, com a realização de reciclagem dos conhecimentos sobre as normas de licitação e técnicas de trabalho. Também a participação e cooperação dos departamentos que estão ligados aos trâmites dos documentos são necessárias, garantindo assim a agilidade nas ações desenvolvidas.

É dentro deste cenário que o presente estudo é desenvolvido, procurando demonstrar como a integração entre o conhecimento científico, através da aplicação de métodos adequados e inovadores, pode oferecer um trabalho de qualidade, agilizando uma tramitação necessária de documentos para a Secretaria Municipal de Recursos Materiais e Licitações.

1.1 PROBLEMÁTICA

Ao entrar para o Departamento de Compras e Licitações, os funcionários novos recebem um treinamento teórico, no qual adquirem um primeiro contato com as leis de licitações e as modalidades envolvidas, bem como se dá a função do Pregoeiro. Infelizmente, tal treinamento por si só não é capaz de orientar suficientemente um funcionário inexperiente, de tal forma que este continuará necessitando de auxílio de seus colegas, independentemente de qual processo tenha que executar. E mesmo funcionários mais antigos, que comumente realizam um mesmo tipo de modalidade de licitação, acabam por necessitar constantemente de outros que possam repassar seus conhecimentos acerca de modalidades distintas, para que assim possam dar início às suas tarefas.

Sendo assim, qual será a melhor forma de orientar os funcionários já existentes e os recém contratados de como é possível instruir funcionários para que estes possam desempenhar suas atividades com excelência e qualidade?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a necessidade de construir um manual de processos

administrativos, que auxiliem funcionários na realização de procedimentos licitatórios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Utilizar o manual como fonte de pesquisa para os funcionários;
- Preparar e incentivar os funcionários frente aos processos licitatórios;
- Orientar e esclarecer as dúvidas dos funcionários sobre questões referentes a licitação, de maneira rápida e objetiva;
- Oferecer modelos de processos licitatórios de maneira digital.

1.3 JUSTIFICATIVA

Levando-se em consideração o fato de que a capacitação recebida pelos funcionários da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais no tocante a licitações é muito curta e não possibilita a prática e nem a fixação dos procedimentos licitatórios, um manual se mostra como uma ótima ferramenta para auxiliar o novo, e também o antigo funcionário, no processo de pesquisa e retirada de dúvidas.

Visto que os procedimentos licitatórios são também responsáveis pela aquisição de todos os produtos necessários aos órgãos públicos, sendo assim de considerável necessidade que os funcionários responsáveis pela realização desses sejam efetivamente capacitados, de forma que suas licitações apresentem resultados positivos para a Prefeitura em questão.

Vindo ao encontro destes argumentos, tem-se o fato de que os procedimentos não mudam constantemente, de maneira que o manual não se tornará inadequado, e que poucos funcionários, de fato, dominam várias modalidades de licitação, existindo assim certo transtorno no momento de ingresso em que sempre os mesmos

funcionários devem ensinar os novatos.

Desta forma, a implantação de um manual que possibilite aos funcionários adquirirem uma capacitação constante e de forma mais acessível, pode ser vista como uma maneira de se melhorar a execução dos trabalhos com qualidade.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

É evidente a importância de se seguir regras, e reflexo disto é a própria sociedade, na qual a organização depende diretamente do cumprimento, por parte de sua população, das leis e normas vigentes.

Um ambiente de trabalho encontra-se na mesma situação, uma vez que um conjunto de diretrizes pré-estabelecidas rege a conduta profissional dos integrantes deste meio. Neste sentido, para uma repartição pública, estas características são ainda mais evidentes.

A Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, cita como modalidades de licitação a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso, e o leilão (LEI 8.666), além da modalidade pregão que foi colocada pela Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 (LEI 10.520). Sendo assim, os funcionários de setores responsáveis pela realização de processos licitatórios devem compreender e dominar, no mínimo, estas seis modalidades, com suas variantes.

A possível rotatividade de funcionários dentro de órgãos públicos, muito embora no Brasil ainda seja inferior ao observado em instituições privadas é uma questão a ser levada em conta. Em estudo realizado em município ao norte do estado do Paraná é revelada uma grande rotatividade de funcionários do setor administrativo (SANTOS, 2009), o que para um setor de licitações pode ser problemático, uma vez que tempo e dinheiro serão aplicados na capacitação de novos funcionários.

Para amenizar tais dificuldades, uma fácil alternativa é a elaboração de um manual. A título de conceituação, pode-se usar a seguinte definição para manual:

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos,

funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente, ou em conjunto (SILVA, 2011).

Diversas áreas relatam a produção e utilização deste tipo de material no auxílio do desenvolvimento de processos. Uma das mais surpreendentes é a área médica, na qual muito material é produzido com este intuito. Odete Andrade cita a importância de manuais de procedimentos em qualquer organização modernamente estruturada, e coloca como objetivo geral:

Conter normas técnico-administrativas, procedimentos e informações expressos para a execução das ações de saúde, elaborado com o fim de servir de base e orientação para o desenvolvimento de todas as ações de enfermagem na unidade local (ANDRADE, 1975).

Outro exemplo bem característico do uso de manuais é o livrete criado por Cook em co-autoria com mais cinco autores em 1998, intitulado *Guidelines on Best Practice in the X-Ray Imaging of Children*. O manual de melhor prática em radiologia infantil é amplamente utilizado em departamentos de radiologia na Inglaterra, mas pouco utilizado no Brasil (BOËCHAT, 2007). Para Márcia Boëchat tal manual tem grande importância por duas razões:

Primeiramente porque no Brasil, mesmo nos grandes centros, poucas são as instituições que têm radiologistas exclusivamente pediátricos ou radiologistas gerais com alguma formação em radiologia pediátrica, sendo conhecedores, portanto, das particularidades deste grupo de pacientes. Em segundo lugar porque não existe, até o momento, nenhum manual semelhante a esse na literatura médica brasileira (BOËCHAT, 2007).

Ou seja, este trabalho vem atender a duas demandas, a falta de conhecimento específico dentro de seu nicho por parte dos profissionais responsáveis, e a falta de outras fontes de pesquisa. Zacaria Ramadan, Professor-associado do Departamento de Psiquiatria da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, reconhece o mesmo problema citado por Márcia Boëchat, e apresenta uma iniciativa

inovadora realizada pelos autores Ana Hounie e Eurípedes Miguel na confecção de um manual destinado a pacientes, familiares, educadores e profissionais da área sobre tiques, cacoetes e síndrome de Tourette (RAMADAM, 2006).

A área ambiental também mostra um grande aproveitamento na utilização de manuais, seja para auxiliar empresários quanto às realizações de suas atividades conforme a lei, caso do Manual de Licenciamento Ambiental desenvolvido pelo Sistema FIRJAN, em parceria com o Sebrae/RJ, que esclarece e sintetiza os principais passos deste processo (ZOCCOLI, 2010). Outros manuais com enfoque mais técnico também são produzidos em massa e estão disponíveis em abundância nas bibliotecas e na internet. Seguindo por esta linha de pesquisa pode-se citar muito mais exemplos, mas a fim de otimização deste trabalho, em diante será trabalhado apenas com temas relacionados a processos administrativos.

A utilização de manuais tem o objetivo de se atenuar uma situação problemática, não a de substituir outras formas de aprendizado, e neste âmbito Arturo Fernández apresenta sua preocupação:

No obstante, no puedo dejar de expresar mi reticencia a que los estudiantes universitarios se inicien en cualquier disciplina humanística a través de manuales, aun relativamente completos y de perspectivas teóricas plurales, tal como las presentadas en el libro que reseño. Puntualizo una serie de límites que se encuentran en este manual pero aplicables a cualquier otro, realizado por autores nacionales o extranjeros de la mayor calidad y excelência (FERNÁNDEZ, 2010).

Entretanto, não atentando apenas para as faltas, a existência de um manual de processos administrativos pode ser muito eficiente. Estes podem ser classificados em cinco grupos (SILVA, 2011):

- Manual de Políticas e Diretrizes
- Manual de Organização
- Manual de Normas e Procedimentos

- Manual de Instruções Especializadas
- Manual do Empregado

Devido ao seu conteúdo, o manual deverá envolver traços de dois tipos principais, o de normas e procedimentos, objetivando descrever e detalhar atividades que compõem os sistemas funcionais do departamento, e também agrupar informações que possibilitem aos funcionários o entendimento dos processos de trabalho de forma fácil, ágil e efetiva.

Infere-se que, ao ser implantado o manual de procedimentos licitatórios, espera-se que o mesmo possa suprir as necessidades mínimas que aliem funcionários e trabalho, que seja possível solucionar os questionamentos fundamentais que possam surgir no dia a dia de cada um.

3 METODOLOGIA

À realização deste trabalho primariamente foi aplicado um questionário com todos os funcionários do Departamento de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais. Tal instrumento visou quantificar, em quais modalidades de licitação cada funcionário:

- Tem completo domínio;
- Já realizou;
- Os que não têm domínio algum.

Tais questões foram feitas de forma objetiva. Em complemento, uma última questão contemplou as expectativas dos mesmos frente à elaboração de um manual de práticas licitatórias.

Com base nas informações recolhidas neste diagnóstico foi apresentada a idéia de uma elaboração e construção do manual. Para tal será realizada uma revisão nas leis federais e municipais que dizem respeito ao conteúdo a ser abordado no manual. Em seguida, tomando por base as respostas obtidas nos questionários, funcionários foram selecionados para explicarem os procedimentos para cada tipo de modalidade, conforme o domínio de cada um. E por último, foi estruturado de forma didática e objetiva um rascunho de como poderia ser elaborado tal manual, contendo informações que possibilitassem tanto novatos como veteranos nos procedimentos a serem adotados para a correta realização de determinado processo licitatório.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

São José dos Pinhais localiza-se nas proximidades de Curitiba (distância de 15 km) e, por ter uma economia dinâmica, foi um dos municípios onde se estabeleceu o maior número de colônias. Nas primeiras décadas do século XX, a população total de São José dos Pinhais ultrapassava 20 mil sendo que a urbana mal chegava a 4 mil habitantes. A cidade já contava com vários estabelecimentos comerciais e engenhos de mate. Com o tempo surgiram também outras indústrias: de madeira, de bebidas, de utensílios de metal, entre outras.

Já no final do século XX e agora no século XXI, a cidade possui cerca de 264.210 habitantes (censo - IBGE, 2010) 925,86 Km², 20% de área urbana e 80% entre a área rural e de matas.

Sua localização é estratégica, servindo de elo de ligação para todo o Mercosul através de suas rodovias, bem como o Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Limita-se com Curitiba, pelo Rio Iguaçu; com o Município de Piraquara pelo Rio Itaqui, com o Município de Morretes, pela cordilheira marítima e o Rio São João. São José dos Pinhais limita-se com Guaratuba pelo Rio São João, e com Tijucas do Sul através dos rios São João, Capivari e Una, e por último limita-se com o Município de Mandirituba com os Rios Pires e Despique.

Até meados de março de 2010, a Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais contava com uma Secretaria de Administração, a qual era responsável pelas seguintes atividades:

- O planejamento gerencial dos serviços gerais de aquisição, recebimento, guarda, controle e distribuição de materiais;
- O aproveitamento ou alienação de materiais inservíveis;
- A administração, controle e manutenção do patrimônio municipal;
- A administração, controle e manutenção da frota de veículos leves da Prefeitura, bem como a aquisição e alienação de veículos;
- O exercício das atividades de zeladoria, compreendendo portaria, limpeza e conservação; vigilância em praças e jardins públicos; vigilância e administração geral dos próprios municipais;
- A administração dos serviços de copa;
- A responsabilidade pela documentação oficial da Prefeitura, aí compreendidas as atividades de biblioteca técnico-administrativa, arquivo, micro-filmagem de documentos e plantas detalhadas e reprodução de atos oficiais;
- As comunicações compreendendo atividades de protocolo, rota administrativa de expediente, telefonia e telex;
- A reprografia, compreendendo atividades de reprodução, mediante as técnicas de fotocópia, eletrocópia, microfilmagem, heliografia e xerografia.

O planejamento operacional e a execução das atividades de administração de recursos humanos, aí compreendidas as relacionadas a:

- Administração, contratação, posse, lotação de pessoal sob qualquer regime jurídico;

- Alocações de recursos humanos nos diversos órgãos da Prefeitura e seu remanejamento;
- Avaliação de desempenho para fins de promoção, treinamento, disponibilidade e dispensa;
- Administração de cargos, funções e salários;
- Atualização de cadastro de pessoal, objetivando o inventário e diagnóstico permanente da força de trabalho disponível, facilitando o recrutamento, programação de admissões, concessão de direitos e vantagens;
- A análise de custos para subsidiar o processo decisório no que se refere a reajustes salariais periódicos;
- A promoção de programas médico-assistenciais aos servidores municipais;
- Outras atividades correlatas.

Nesse contexto, a Secretaria Municipal de Administração, dividia-se em: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Serviços Gerais e o DEPARTAMENTO DE MATERIAS, que por sua vez, era detentora da DIVISÃO DE LICITAÇÃO, divisão de compras e a divisão de cadastro.

Para a execução das atividades da Divisão de Licitação, as Secretarias tinham por função enviar seus pedidos através de Memorando para o Departamento de Materiais, solicitando a compra de determinado produto, prestação de serviços ou contratação de obras, previamente autorizada pelo Prefeito.

Também era feito um orçamento preliminar para que se pudesse ter uma base de preço e, impossibilitada a compra direta, era verificada a modalidade de licitação a ser utilizada, conforme TABELA 1 demonstrada na seqüência.

Modalidades de Licitação - Valores

DESCRIÇÃO	DISPENSA (ARTIGO 24)	CONVITE (ARTIGO 23)	TOMADA DE PREÇO (ARTIGO 23)	CONCORRÊNCIA (ARTIGO 23)
Compras e Serviços	Até R\$ 8.000,00	Acima de R\$ 8.000,00 - Até R\$ 80.000,00	Acima de R\$ 80.000,00 - Até R\$ 650.000,00	Acima de R\$ 650.000,00 - sem limite de valor.
Obras e Serviços de Engenharia	Até R\$ 15.000,00	Acima de R\$ 15.000,00 até R\$ 150.000,00	Acima de R\$ 150.000,00 até 1.500.000,00	Acima de R\$ 1.500.000,00
Prazo/Publicidad e	*****	05 Dias Úteis	15 Dias Úteis, ou 30 Dias (Melhor Técnica e Preço)	30 Dias úteis, ou 45 Dias (Empreitada Integral; Melhor Técnica e Preço)

Tabela 1: Modalidade de Licitações

Fonte: própria

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

Atualmente, através do Decreto Municipal nº. 65/2010 e da Lei 1.500 de 23 de março de 2010, o Departamento de Compras e Licitações passou a ser a Secretaria Municipal de Recursos Materiais e Licitações, contando com um Departamento de Logística e um Departamento de Compras e Licitações, responsável pelos processos licitatórios de todas as demais Secretarias do Município. As atividades dessa nova Secretaria foram designadas mediante a Lei supra-citada, sendo estas:

- O planejamento gerencial dos serviços gerais de aquisição, recebimento, guarda, controle e distribuição de materiais;
- O aproveitamento de materiais inservíveis e a administração e controle do patrimônio municipal;
- Efetuar as compras de materiais e serviços por meio de licitações para a Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais;
- Disponibilizar uma página específica na internet para a retirada de editais e consulta aos andamentos licitatórios;

- O planejamento gerencial dos serviços gerais de aquisição, recebimento, guarda, controle e distribuição de materiais;
- Receber os materiais adquiridos efetuando a conferência e liberação dos mesmos, efetuando ainda, o cumprimento dos prazos contratuais e o desempenho de outras atividades correlatas que forem determinadas pelo Prefeito.

Atualmente, este departamento de licitações conta com 24 funcionários, sendo que, deste número, quatro ocupam cargos de chefia e quatro são estritamente cargos administrativos, não realizando, portanto, qualquer tipo de procedimento licitatório.

Desta sorte, o número de processos para cada funcionário acaba sendo volumoso, podendo um funcionário ter de realizar duas ou mais modalidades no mesmo dia. Entretanto, caso este funcionário seja inexperiente, o tempo despendido para ensiná-lo acaba por comprometer o andamento do procedimento licitatório, o que, certamente, não é viável para o departamento.

O diagnóstico, assim como em todas as situações problemas estudadas, começou por percepções visuais do dia-a-dia no Departamento de Compras e Licitações da Prefeitura de São José dos Pinhais acerca do conhecimento e familiaridade dos funcionários com diferentes modalidades de licitações, uma vez que, em sua maioria, sempre os mesmos funcionários recebem sempre as mesmas modalidades.

Desta forma procedeu-se um levantamento e tabulação das modalidades de licitação sendo demonstrados, conforme gráfico a seguir:

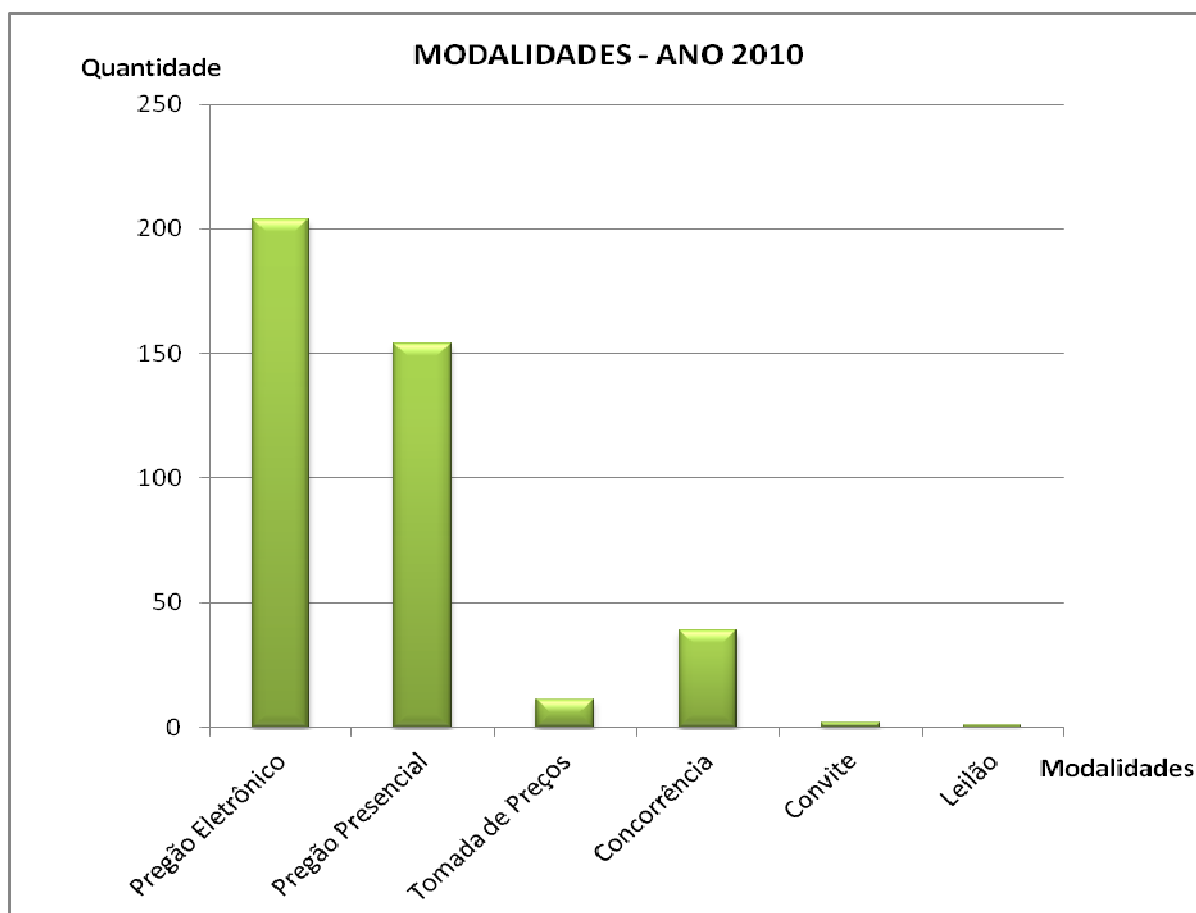


Gráfico 1: Modalidade de Licitações 2010
Fonte: própria

O número de processos, separados conforme modalidade, foi apresentado no gráfico 1, que evidenciou a baixa quantidade de contratações oriundas de Tomadas de Preços ou Convites. Entretanto, houve um número significativo de Pregões, tanto eletrônicos quanto presenciais, sendo seguidos pela Concorrência, que ainda é necessária devido às contratações de serviços de obras e engenharia.

Em complemento para formalizar este conhecimento empírico, foram elaborados vinte pequenos questionários contendo quatro questões cada um, acerca do conhecimento de cada um sobre diferentes modalidades. Para começar, foi pedido para que os profissionais listassem as modalidades as quais possuem conhecimento, mesmo que não sendo profundo.

Assim sendo os dados foram tabulados e estão demonstrados

conforme gráfico a seguir:

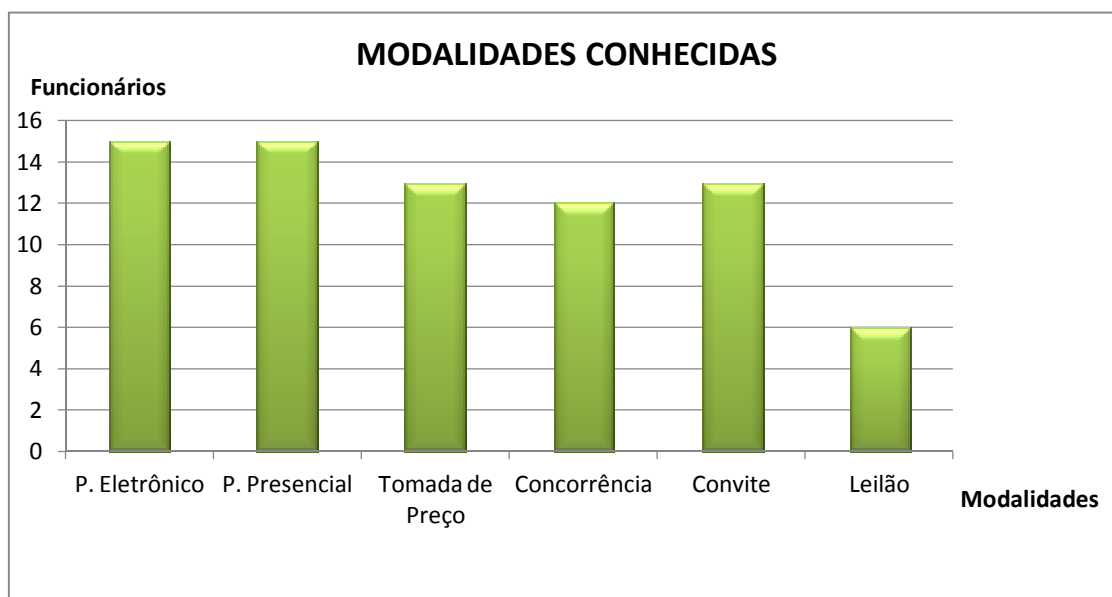


Gráfico 2: Modalidades Conhecidas
Fonte: própria

Dos 20 questionários entregues, apenas 16 responderam as perguntas. No gráfico acima, verifica-se que, com a primeira questão do questionário realizado, são considerados como valores: 20 funcionários como sendo a totalidade máxima (100%) e 0 a totalidade mínima (0%). É importante verificar também que alguns funcionários não apresentam qualquer conhecimento referente às modalidades licitatórias.

Como pode ser verificado no gráfico “Modalidades Conhecidas” (Gráfico 2), 15 funcionários tem conhecimentos sobre a realização de Pregão, tanto eletrônico como presencial, muito embora não tenha sido regra uma única pessoa saber ambos. Os processos de Tomadas de Preço e Convite se apresentam como segundo lugar em termos de conhecimento pelos funcionários. O maior problema está no leilão, sendo conhecidos por 12 e 6 funcionários, respectivamente.

O segundo questionamento abordou a experiência de trabalho de cada profissional, perguntando quais destas modalidades eles já

realizaram pelo menos uma vez em toda a sua carreira. Com isso os valores diminuíram. A modalidade pregão que é a mais conhecida, caiu para 14 funcionários (pregão presencial) e 13 funcionários (pregão eletrônico), de maneira que 1 e 2 dos funcionários que conhecem a modalidade, respectivamente, nunca a realizaram. Tomada de preço e convite também apresentam uma queda brusca, para 8 e 9 funcionários respectivamente, como pode ser verificado no gráfico “Modalidades Realizadas” (Gráfico 3). Ainda em relação ao Gráfico 3, o número de funcionários que detém conhecimentos quanto à realização de Concorrências cai para 8 quando se trata da realização das mesmas.

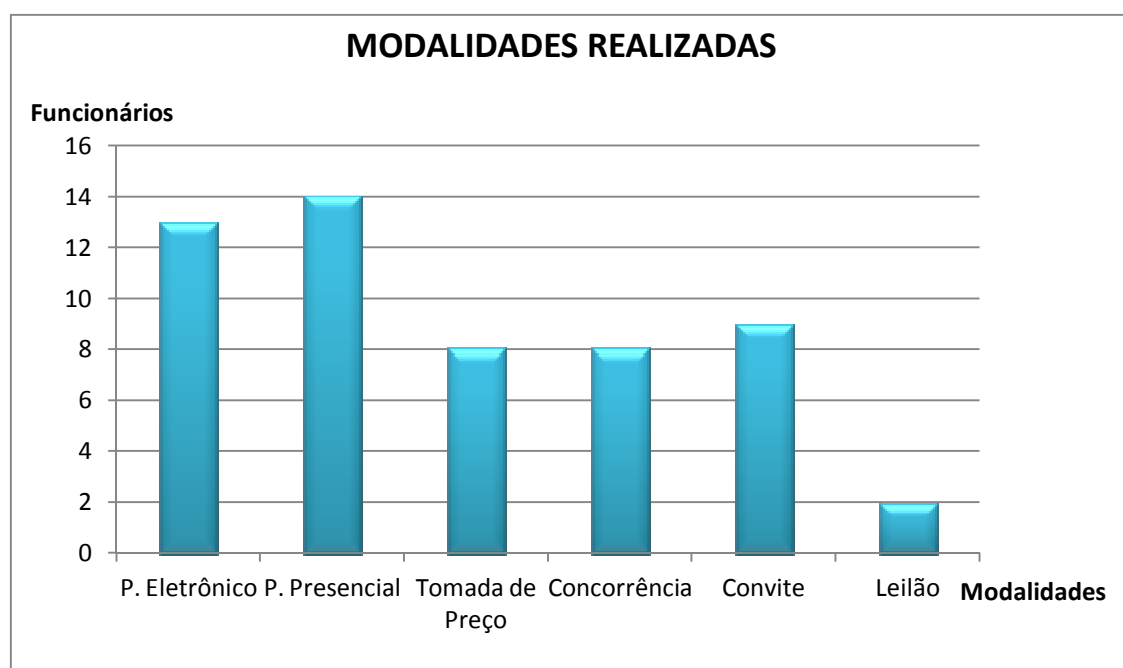


Gráfico 3: Modalidades Realizadas
Fonte: própria

Neste gráfico 3 foi verificado que mesmo que os funcionários que responderam a pergunta anterior tenham conhecimento das modalidades isso não significa dizer que eles a realizem.

Os valores se mantiveram proporcionais, e leilão continuou abaixo da média normal, ficando apenas dois funcionários pela realização do mesmo. Caso ambos deixem o departamento, e surja uma

situação de necessidade, uma capacitação urgente deverá ser realizada para que outros funcionários possam realizar esta modalidade.

Como se pode ser percebido, alguns exemplos foram propositalmente retirados da pesquisa, como é o caso da dispensa, uma modalidade que é usada apenas como medida urgente em caráter excepcional.

A terceira questão foi mais direta, perguntando quais modalidades os funcionários não teriam condições de realizar por falta de conhecimento. Os valores não surpreenderam, e 16 funcionários indicaram que não teriam capacidades de realizar leilão, como pode ser verificado no gráfico “Modalidades Não Realizáveis” (Gráfico 4). Já para pregão, apenas uma taxa muito pequena de funcionários esta despreparada para realizar. Isso se deve ao fato de esta modalidade ser muito mais comum do que as outras.

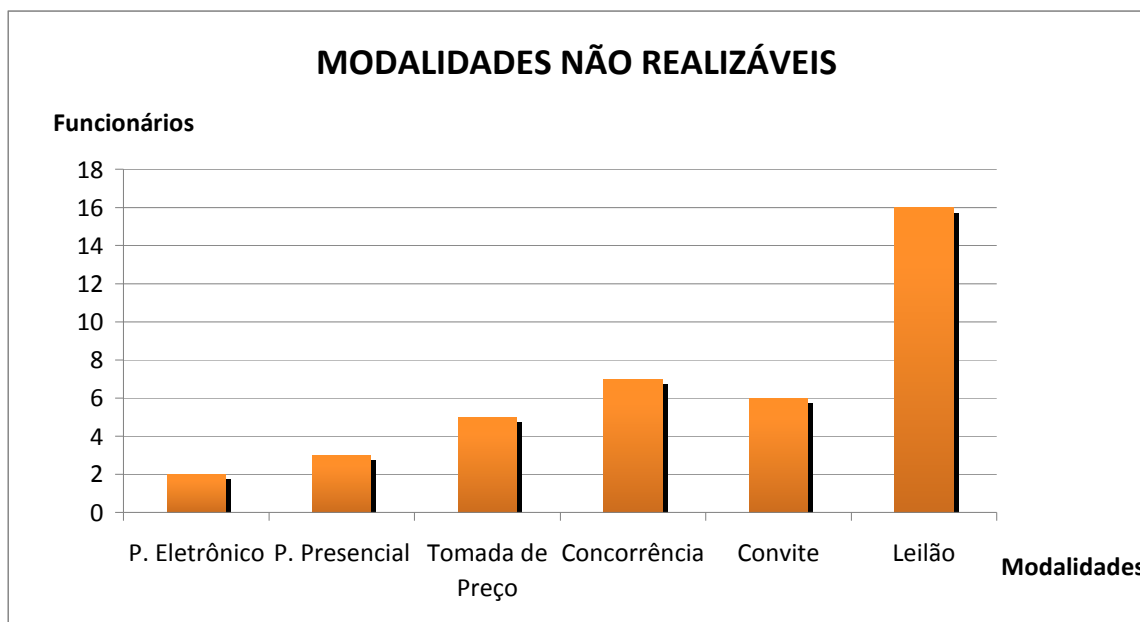


Gráfico 4: Modalidades Não Realizáveis
Fonte: própria

Neste quadro, diferentemente das questões anteriores, foram

analisadas as respostas de todos os funcionários mais as de dois chefes de divisão, que também acharam válida a proposta de utilização do manual.

Como última questão, foi solicitado que cada funcionário discorresse sobre a utilidade ou inutilidade da elaboração de um manual de práticas administrativas com foco em procedimentos licitatórios. A aprovação deste trabalho foi total, sendo que todos os funcionários acharam válida esta iniciativa, e em suas justificativas citaram, em sua maioria, os benefícios com relação à padronização, orientação acerca do conhecimento de cada modalidade, normatização e inclusive melhora na qualidade do serviço no setor.

5 PROPOSTA

Tendo em vista os resultados obtidos no diagnóstico da situação atual evidenciou-se concretamente a necessidade de elaboração de um manual de Processos Administrativos, sendo completamente viável utilizar da implantação do mesmo no Departamento de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

Isto é fortemente justificável na resposta da questão 4 do questionário onde 100% dos respondentes manifestaram por unanimidade a necessidade da criação do Manual de Procedimentos Licitatórios, pelos motivos que se seguem:

- Necessidade de se padronizar os procedimentos do Departamento;
- Facilitar o entendimento quanto aos procedimentos licitatórios pelos novos funcionários;
- Novas formas de diretrizes e estratégias para o bom funcionamento do Departamento;
- Novos pensamentos e atitudes;
- Permitir uma constante capacitação para os funcionários.

A fim de minimizar os problemas encontrados nesse Departamento, realizou-se um estudo referente à implantação desse manual que pudesse compilar informações acerca dos trabalhos comumente realizados por esse.

Faz-se necessário ainda que estas informações possam ser disponibilizadas de forma facilitada, e, sendo assim, propõe-se também a compilação destas em arquivos digitais em um CD/DVD.

No entanto cabe privar, também, a necessidade de capacitação

dos funcionários quanto ao uso do respectivo instrumento em seu uso, bem como da respectiva Secretaria e Prefeitura, uma vez que:

- Faz-se necessário não apenas a existência da informação, o leitor do manual deve, acima de tudo, ter a capacidade de compreendê-lo na íntegra;
- Para os arquivos digitais, há também a necessidade de se instruir o funcionário quanto à correta utilização dos programas utilizados.

Tal proposta reunirá os conhecimentos adquiridos por cada funcionário desse departamento de licitações, o que permitirá que funcionários recém concursados (ou mesmo contratados) venham a ter um maior contato com as atividades desse setor em menor período de tempo, bem como aplicará uma capacitação para a correta utilização desse material e dos arquivos a serem disponibilizados via CD/DVD.

Além dessa economia de tempo, para funcionários que já apresentam experiência em licitações, mas que, por força de motivos maiores, se focaram em uma ou outra modalidade, sendo, por um lado, especialistas em um tipo de licitação e, por outro, incapacitados em outros tipos, o manual atenderia a este público como uma espécie de guia, com instruções de como proceder na realização dessas outras modalidades.

Percebe-se assim que um manual atende a estes dois públicos de maneira efetiva para ambos. Desta forma, o seguinte projeto foi elaborado de maneira a atender às necessidades destes dois grupos.

5.1 IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA

Neste manual devem ser inseridos trechos das leis vigentes referentes à área da licitação, bem como os procedimentos básicos necessários à tramitação dos processos encontrados no Departamento de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de São José dos

Pinhais.

Este manual poderá ainda ser desenvolvido pelos próprios colaboradores do departamento sob a coordenação e orientação dos advogados da Procuradoria Geral do Município (para verificar as questões legais) e do Secretário Municipal de Recursos Materiais e Licitações e demais Secretarias envolvidas.

Esta proposta tem também por finalidade oferecer aos funcionários a participação e integração, reconhecer a importância da mudança que será implantada, refletindo positivamente em seu desempenho: mais qualidade nos serviços prestados e maior credibilidade no departamento.

Caso esta proposta seja aceita, deve ser levado em conta que, ao consultá-lo, o funcionário irá fazê-lo por não deter conhecimento suficiente de suas obrigações. Sendo assim, esse manual deve apresentar basicamente as seguintes partes:

- Objetivos;
- Sumário;
- Introdução;
- Definições e procedimentos referentes aos processos encontrados no Departamento de Compras e Licitações;
- Considerações Finais.

5.2 RECURSOS

Para que a presente proposta pudesse ser apresentada, foram necessários os seguintes recursos:

- Equipamentos de multimídia para apresentação da proposta do manual;
- Tempo de pesquisa e organização das informações;
- Reuniões com o Secretário Municipal de Recursos Materiais e Licitações, Diretor do Departamento e Chefe da Divisão de

Licitações para a apresentação da proposta.

5.3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com este trabalho auxiliar os novos funcionários que recebem apenas um pequeno treinamento teórico, no qual só é possível adquirir um primeiro contato com as leis de licitações e as modalidades envolvidas, bem como se dá a função do Pregoeiro. Infelizmente, tal treinamento por si só não é capaz de orientar suficientemente um funcionário inexperiente, de tal forma que este manual diminuirá a necessidade de auxílio por parte de outros colegas, independentemente de qual processo tenha que executar.

O mesmo se aplica a funcionários mais antigos, que comumente se especializam em algumas poucas modalidades de licitação, e assim acabam por necessitar constantemente de outros que possam repassar seus conhecimentos acerca de modalidades distintas, para que possam dar início às suas tarefas.

5.4 RISCOS

Devido ao fato de um manual desta natureza não ter sido confeccionados anteriormente, muitos fatores sobre a realização de detalhes em diversas modalidades ou editais foram adaptadas de maneiras diferentes por cada funcionário, e por isso existe a possibilidade de o material criar algum desentendimento por parte de algum funcionário mais conservador que não aceite um novo modelo padronizado.

5.5 MEDIDAS PREVENTIVAS

Para minimizar esta problemática o maior número quanto

possível de funcionários será envolvida na confecção do material, de maneira que cada um, a seu modo particular, entenda o produto final, o manual, como sendo também de sua autoria. Como já foi constatado por Vicente (2002), o fator humano é ainda mais importante que as tecnologias que o cercam, aqui no caso, o manual.

6 CONCLUSÃO

O problema de capacitação dos novos funcionários é um fato recorrente no Departamento de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, fazendo com que ao passar do tempo também os funcionários mais antigos sejam incapacitados de realizarem determinadas modalidades de licitação. Ainda nesta linha de problematização, os funcionários com mais conhecimentos em suas áreas licitatórias não se sentem confortáveis em ter que ensinar outros funcionários, de maneira que esta situação reduz a produtividade e a eficiência do setor.

A elaboração e implementação de manual, infere-se para que haja uma redução deste problema. No entanto, é bom lembrar que estes problemas, mais do que técnicos, são humanos, e desta maneira deve ser feito um trabalho pessoal para que os funcionários mais conservadores possam aceitar de forma mais receptiva o manual a ser implantado.

Entretanto, apesar dos possíveis problemas a serem encontrados com uma futura implantação do manual de procedimentos licitatórios, segundo respostas encontradas nos questionários, é grande o número de funcionários que apresentaram interesse pela utilização deste.

As soluções apresentadas tiveram como prioridade a simplicidade, tendo o intuito de facilitar o trabalho e evitar os transtornos, bem como oferecer propostas de alternativas que possam solucionar os principais problemas que foram detectados.

As inovações, quando corretamente implantadas de acordo com a realidade em que serão inseridas, trarão benefícios ao Departamento de Compras e Licitações, tornando-o mais eficiente em suas ações rotineiras e diárias, devido à padronização de suas ações; gerando

maior credibilidade para a Prefeitura.

Através deste trabalho foi possível verificar que realmente há uma necessidade geral de se utilizar o método aqui proposto (a utilização de um manual de procedimentos licitatórios). A construção de um manual de rotinas administrativas voltadas para o Departamento de Compras e Licitações apresentou-se como um grande auxílio para o desenvolvimento de competências para os funcionários, principalmente para os que nunca tiveram contato com os trabalhos de um departamento de licitações.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Odete Barros de. Manual de Normas e Procedimentos do Serviço de Enfermagem de Saúde Pública. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 9: 455 – 466, 1975.

BOËCHAT, Márcia Cristina Bastos. Melhor Prática em Radiologia Pediátrica: um Manual para todos os serviços de radiologia. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 23(4):977-983, abr, 2007.

BRASIL. Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 de junho de 1993.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Lei do Pregão. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 de julho de 2002.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Decreto nº. 65, de 24 de março de 2010. Estrutura Organizacional Básica da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Lei nº. 1500, de 23 de março de 2010. Reorganização da Estrutura Básica da Administração Pública do Poder Executivo da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

FERNANDEZ, Arturo. Manual de ciencia política. **Postdata** [online]. 2010, vol.15, n.2, pp. 00-00.

RAMADAM, Zacaria B. A. Tiques, cacoetes, síndrome de Tourette: um manual para pacientes, seus familiares, educadores e profissionais de saúde. **Revista de Psiquiatria Clínica**. 33 (1); 32-33, 2006.

SANTOS, Josieli Soares dos; BRESSAN, Inês Cardin. Estudo da Rotatividade no Cargo de Agente Administrativo em uma Prefeitura do Norte do Paraná. **Diálogo e Interação**, Volume 2: 1-6, 2009.

SILVA, JOSÉ Wanderley Novato. **Manuais Administrativos**. Disponível em: <http://jwnovato.sites.uol.com.br/Manuais.htm>. Acesso em: 14 de junho de 2011.

VICENTE, K. The Human Factor. **The Bridge**, Winter 2000, 32 (4), 15-19. (2002).

ZOCCOLI, Carolina; THIAGO, Luiz Eduardo Uberti São. **Manual de Licenciamento Ambiental**. Rio de Janeiro : SEB

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População 2010 - São José dos Pinhais - PR**. Disponível em

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em 25 out.
2010

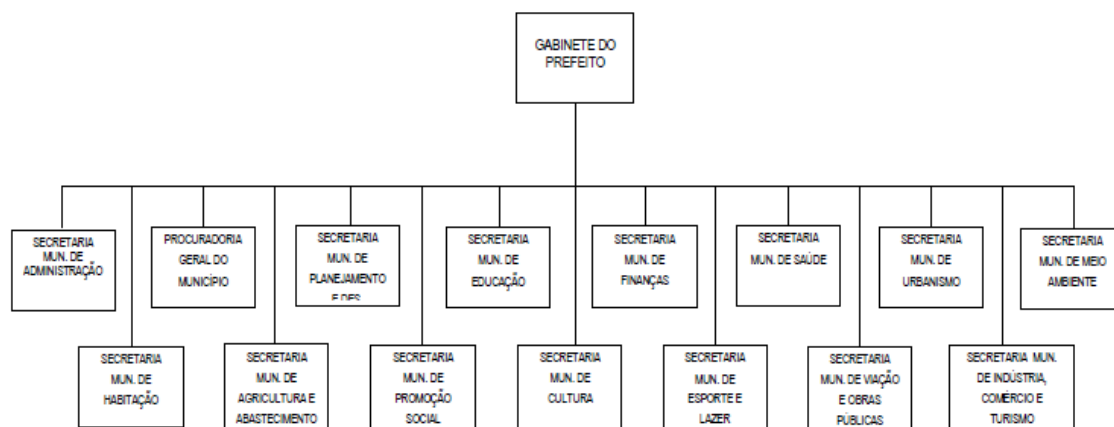
8 LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ATÉ MARÇO DE 2010.

ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ATUAL.

**8.1 ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS ATÉ MARÇO DE 2010**

**ORGANOGRAMA GERAL DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
ATÉ MARÇO DE 2010**

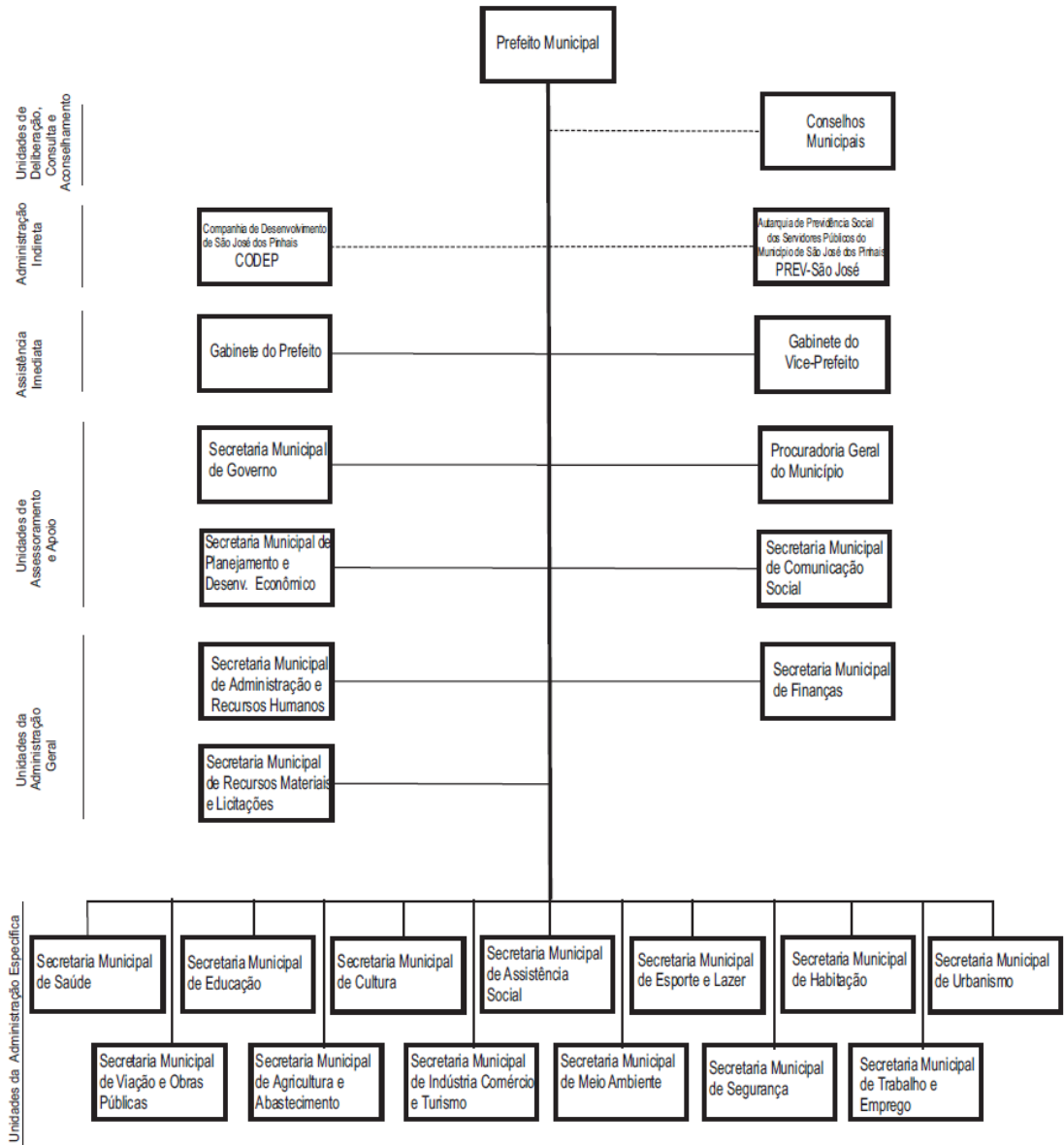


Fonte: Prefeitura

8.2 ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ATUAL

ORGANOGRAMA GERAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - COMO ESTÁ

Anexo I da Lei N.1.500, de 23 de março de 2010



Fonte: Prefeitura