

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO EDSON DE SOUZA

**CONTROLES GERENCIAIS E A GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO ESTADO DO PARANÁ**

CURITIBA

2016

PEDRO EDSON DE SOUZA

**CONTROLES GERENCIAIS E A GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO ESTADO DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof.<sup>a</sup> Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

## DEDICATÓRIA

*A minha esposa JANETE e meus filhos PAMELA, WESLEY e POLIANA pelo apoio, compreensão e paciência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido à graça e a saúde de concluir a monografia e me fortalecido em momentos difíceis.

Agradeço também a todos os professores do curso de pós-graduação pelo conhecimento que adquiri no decorrer do curso.

Agradeço a Sanepar pela oportunidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos e fornecer informações para a conclusão da monografia.

Sou grato também a minha família que soube compreender e apoiar os meus estudos em toda a sua etapa.

## Epígrafe

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

## **RESUMO**

O presente trabalho refere-se à monografia para conclusão do curso de pós-graduação em controladoria, realizado na empresa Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar com o objetivo de demonstrar a importância dos controles gerenciais na empresa de água e saneamento do Estado do Paraná, no sentido de destacar a importância dos controles gerenciais para o processo de gestão da empresa. Para isso foi efetuado pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e avaliação formativa. Nesse sentido, procurou-se demonstrar o conhecimento científico adquirido através da pesquisa bibliográfica para apresentar situações específicas relacionadas aos controles gerenciais no processo de gestão verificando os resultados e variáveis que afetaram o desempenho nos negócios da organização. Especificamente, foram apresentados na elaboração do Edital de licitações na modalidade de pregão eletrônico situações de aplicação dos controles gerenciais na gestão pública com vistas ao controle de eficiência, eficácia e efetividade, melhorias nos processos gerenciais e atendimento das leis. Desta forma, conclui-se que os controles gerenciais estão presente em todas as fases do processo licitatório, sendo necessário para conhecer resultados, tomar decisões e corrigir os processos e buscar a melhoria contínua dos mesmos.

Palavras-chave: Controles gerenciais, processos, administração pública.

## **ABSTRACT**

This work refers to the monograph for graduation postgraduate in controllership, held in the company of Paraná Sanitation Company - Sanepar in order to demonstrate the importance of management controls in the water company and the State of Paraná sanitation, in order to highlight the importance of management controls for the process of company management. For it was made bibliographical research, descriptive and formative assessment. In this sense, he tried to demonstrate the scientific knowledge acquired through literature to present specific situations related to the management controls in the management process by checking the results and variables that affected the performance of the organization's business. Specifically, they were presented in the preparation of tenders Notice in electronic trading mode application situations of management controls in public management in order to control the efficiency, efficacy and effectiveness, improvements in management processes and compliance with laws. Thus, it is concluded that management controls are present at all stages of the bidding process, it is necessary to know the results, make decisions and correct processes and seek continuous improvement of the same.

Keywords: Management controls, Processes, Public Administration.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SANEPAR .....	27
Figura 2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA DA SANEPAR .....	28

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS COLABORADORES DA USAQ MATERIAIS .....	33
--	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE LICITAÇÃO .....	40
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ANA	-	Agência Nacional de Águas
SAM	-	Sistema de Administração de Material
SLA	-	Sistema de Licitações Administrativas
SMA	-	Solicitação de Material
USAQ	-	Unidade de Serviços de Aquisições

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	11
1.1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 CONTROLADORIA E CONTROLES GERENCIAIS.....	14
2.2 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	24
<b>4. A EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
4.1 COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR.....	25
<b>5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTO E PROBLEMA**

A conjuntura atual do mercado mostra que a competitividade está cada vez mais acirrada, fruto da industrialização, globalização, tecnologia e especialização dos produtores globais, bem como o alto nível de exigência do mercado consumidor.

Neste contexto empresarial, no Brasil temos empresas privadas e empresas públicas e de economia mista. No ramo de prestação de serviços, há muitas empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam neste ambiente, regulado pelas leis de mercado, ou seja, pelo direito privado, e obrigadas a seguir algumas leis públicas como a de licitações, estas empresas prestam serviços públicos para o bem estar da população.

No que concerne a este nicho de mercado se encontra a empresa de água e saneamento do Estado do Paraná. Diante a este cenário e as constantes mudanças nos diversos ambientes empresariais, tornam-se necessários que as empresas tomem decisões cada vez mais acertadas, que haja o mínimo de erro possível, para que seus objetivos sejam atingidos.

Assim, é de suma importância o papel dos controles gerenciais no processo de tomada de decisão da empresa de água e saneamento do Estado do Paraná no exercício de 2015 a 2016.

#### **1.1.1 Problema de Pesquisa**

Qual a importância dos controles gerenciais na empresa de água e saneamento do Estado do Paraná, especificamente no que se refere a licitações?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Destacar a importância de controles gerenciais para o processo de gestão da empresa de água e saneamento do Estado do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar situações específicas em que possam ser utilizados controles gerenciais no processo de gestão da empresa de água e saneamento do Estado do Paraná;
- b) Verificar os resultados e variáveis que afetaram os desempenhos nos negócios da organização no ano de 2015;
- c) Relacionar os benefícios dos controles gerenciais para a tomada de decisão na organização, área de controladoria.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Na Administração Pública, embora haja uma grande quantidade de ferramentas de controle, como de órgãos de controle, esta apresenta problemas gerenciais para os quais não tem conseguido soluções satisfatórias. Os controles formais decorrentes de determinações legais e regulamentos não significam que na prática este controle seja efetivo. Assim, a empresa de água e saneamento do Paraná precisa oferecer transparência e confiabilidade na sua prestação de contas para atender as determinações legais do Poder Público fiscalizado pelo Tribunal de Contas e fornecer informações contábeis de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade e da CVM para atender o mercado de ações da Bolsa de Valores.

Nesta contextualização, as informações gerenciais tem que ser adequadamente coletadas e processadas visto que a Sanepar atua em quase todos os municípios do estado do Paraná sendo necessário produzir informações sobre saúde, demografia, investimentos, economia, recursos hídricos, situação do sistema, índices de abastecimento de água, indicadores de eficiência, qualidade da água,

situação do sistema de esgotamento sanitário e do corpo receptor sanitário dos municípios que a empresa atua.

Desta forma, os controles gerenciais tem informações completas de toda a organização que são utilizadas no planejamento estratégico da empresa.

## 2 REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

### 2.1 CONTROLADORIA E CONTROLES GERENCIAIS

Na atual conjuntura da gestão organizacional das empresas, torna-se necessário verificar o papel dos controles gerenciais nas empresas públicas e privadas. “Com o objetivo de prover seus usuários com informações para o gerenciamento das atividades empreendidas pelas entidades econômicas, a contabilidade gerencial precisou responder à globalização e às mudanças políticas e tecnológicas” (OLIVEIRA, 2009, p. 18). Assim, “uma contabilidade gerencial bem planejada pode suportar o bom desempenho de uma empresa. Isso, no entanto, não garante por si só um bom desempenho, mas seguramente um sistema contábil gerencial deficiente pode prejudicar os esforços dos seus executivos no sentido de torna-la eficiente e competitiva” (HONG, 2006, p. 11).

A alta administração de uma empresa não participa da implementação de tomadas de decisões tomadas no âmbito de suas operações. Assim, embora receba um volume maior de informações do que aquele recebido pelos usuários externos, e tenha acesso ilimitado ao banco de dados da empresa, se orienta por relatórios contábeis e financeiros formatados para a sua necessidade de acompanhamento do negócio (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 108).

“Sendo assim, a aplicação das estratégias de gestão econômica e financeira depende de ferramentas de análise que revelem os custos e os benefícios envolvidos nas escolhas gerenciais” (ANJOS JR, 2011, p. 14).

É importante que se diga que “O cotidiano das empresas é repleto de mudanças e desafios, assim são necessárias informações úteis e relevantes que atendam às necessidades de planejamento, de controle e de tomada de decisão, possibilitando que o gestor administre bem o negócio” (ANDRADE, p. 104).

“A Contabilidade Gerencial é vista essencialmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa” (PADOVEZE, 2010, p.10).

E “as demonstrações financeiras devem ser claras e compreensíveis” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2012, p. 514).

“Embora a administração tenha formas e rotinas para verificar, por meio de relatórios, o que deve desempenhar pessoalmente a função [...] O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam ao outros membros de uma

organização para implementar as estratégias da organização.” (ANTHONY, 2008 p. 05-06).

Com base em Corbari (2011, p. 47) “o controle é a fase do processo administrativo em que é avaliado o desempenho (eficiência e eficácia) das entidades do setor público, ao mesmo tempo em que é apreciada a conformidade dos atos com as leis e os regulamentos e assegurada a precisão e a confiabilidade das informações.”

É importante ressaltar que “o controle na administração pública tem a finalidade de garantir que as pessoas estejam exercendo a função administrativa do Estado de acordo com os princípios e as regras, constitucionais e legais, que norteiam ou limitam a atuação do Poder Público.” (CORBARI, 2011 p. 49).

Dessas acepções, pode-se ressaltar que “o controle interno tem caráter preventivo, e seu monitoramento busca garantir que os controles funcionem como o ordenado pela norma e somente sejam alterados conforme as mudanças nas condições do ambiente em que atua na Administração pelo viés legislativo.” (LESSA, 2014).

Assim, pode-se compreender, com base em Abreu (2007) que “controlar é saber que era para ser feito (decisões), o que foi feito (resultados) e as ações que devem ser feitas para corrigir o processo”.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, houve duas grandes reformas administrativas, a burocrática e a reforma gerencial, a primeira reforma pode ser também chamada Reforma do Serviço Público que ocorreu em 1937, “sob a liderança de Getúlio Vargas, o Brasil transformava o velho Estado Oligárquico-Liberal em um Estado Desenvolvimentista ao assumir novas responsabilidades econômicas e sociais.” (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p.04).

A segunda reforma surgiu com o Decreto-Lei 200, de 1967, que “foi a Reforma Desenvolvimentista, que promoveu a administração pública para o

desenvolvimento.” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 163), e este decreto trouxe regras que disciplinam licitações e contratos e um elenco de princípios.

Na Constituição de 1988 teve um retrocesso burocrático de “reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o ethos burocrático.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 177).

“Os constituintes de 1988, entretanto, não perceberam a crise fiscal, muito menos a crise do aparelho do Estado. Não se deram conta, portanto, de que era necessário reconstruir o Estado.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 178).

No governo Collor, o fracasso da administração pública foi devido “à tentativa desastrosa de reduzir o aparelho do Estado, demitindo funcionários e eliminando órgãos, sem antes assegurar a legalidade das medidas com a reforma da constituição.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.179).

E a preocupação desse governo “era cortar custos, reduzir o tamanho da máquina do Estado, demitir.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.179).

Nesse sentido o documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental afirma que a reforma deverá refletir novas circunstâncias emergentes, entre as quais:

“Novos Paradigmas Gerenciais: a ruptura com estruturas centralizadas, hierárquicas, formalizadas e piramidais e sistemas de controle ‘tayloristas’ são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõe a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para uma nova e moderna burocracia de Estado”. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 182).

Os autores do documento “percebiam a importância de uma nova administração pública. Compreendiam que a burocracia weberiana clássica estava superada e que era preciso encontrar um novo paradigma”. (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 182). Diante disso, (BIANCO) cita que “a globalização e a reestruturação produtiva vieram a colaborar com o argumento de que a burocracia estaria dando lugar a uma organização pós-burocrática, baseada na flexibilidade e na participação.”

Após o diagnóstico da crise, foi constatado que o mal maior a ser atacado na administração era:

“o intenso e generalizado patrimonialismo no sistema político; o objetivo fundamental a ser atingido, estabelecer uma administração pública burocrática, ou seja, um sistema de administração pública descontaminado de patrimonialismo, em que os servidores se conduzam segundo os critérios

de ética pública, de profissionalismo e eficácia.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 180).

Em consequente na fase da administração pública houve o Plano Diretor, que instituiu

“A Reforma Gerencial ou Reforma à Gestão Pública de 95...uma nova forma de pensar o aparelho do Estado e sua gestão foi aos poucos surgindo. Foi o conjunto dessas ideias – o modelo da reforma gerencial – sua consistência interna e sua capacidade de responder às reais necessidades da administração pública e do País, que garantiram a continuidade e consolidação da reforma.” (SEMINÁRIO BALANÇO DA REFORMA DO ESTADO NO BRASIL, 2002, p. 29).

Assim sendo, a reforma gerencial do ponto de vista estrutural tem a característica de “associar formas de propriedade distintas a tipos de atividades também distintas a tipos de atividades também distintas; mais especificamente é a de transferir as atividades não exclusivas de Estado para o setor público não-estatal.” (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p. 29)

A Reforma Gerencial trouxe inovações para uma administração que estava baseada essencialmente na burocracia, ficando ultrapassada frente a tecnologia e inovações desenvolvidas por outras nações e prestando serviços deficitários para a população brasileira.

Esta reforma “visa implantar no país a administração pública gerencial; procura criar as condições institucionais para que os administradores públicos e os políticos administrem o Estado com mais autonomia e mais responsabilidade.” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 163).

De acordo com Nunes e Nunes, (2014 p. ) “o objetivo desta reforma é envolver a sociedade de forma significativa com um novo modelo de administração, que diante das alternâncias de poder, mantenha a qualidade dos serviços prestados para a sociedade.”

Essas mudanças organizacionais, alteram as estratégias de gestão em:

- Institucional-legal: remoção dos obstáculos de natureza constitucional e de outros ordenamentos.
- Cultural: substituição da cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial.
- Gestão: adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos gerenciais mais adequados.” (GIACOMINI, 2012, p. 09).

Na reforma constitucional da administração estavam listados os projetos prioritários definidos no Plano Diretor, os projetos são os seguintes:

“reforma da Constituição no capítulo da administração pública, a elaboração de projetos de leis complementares à reforma constitucional, programa de reestruturação e qualidade nos ministérios, programa de organizações sociais, programa de agências executivas, sistema de contabilidade gerencial, sistema de informações gerenciais da administração pública, fortalecimento do núcleo estratégico por meio da política de carreiras, reformulação do sistema de remuneração dos cargos em comissão do Governo Federal, plano nacional de capacitação, programa de redução dos custos de pessoal e eliminação de privilégios, principalmente os contidos na lei do Regime Jurídico Único, revisão e desburocratização da lei de licitações, aperfeiçoamento do sistema de serviços gerais do Governo Federal, estabelecimento da rede do governo (intranet do Governo Federal), integração dos sistemas administrativos informatizados do Governo Federal, projeto de lei sobre processo administrativo, fortalecimento da internet como canal de comunicação do governo com os cidadãos, reestruturação e qualidade interna do MARE.” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 205,206)

Esses projetos trouxeram mudanças para o servidor quanto a estabilidade, sendo criadas novas causas para demissão e exoneração, sendo que “o servidor terá sempre direito a um processo administrativo com ampla defesa.” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 209). Além da exoneração por excesso de quadros com ênfase na redução de custos, merecem destaque a disponibilidade e o teto de remuneração.

Tais alterações na administração pública busca superar as diferenças entre Estado e a sociedade porque “traz a ideia básica que estamos construindo um modelo que estabelece responsabilidade, fixa regras e ética para escolha de instrumentos capaz de gerir as políticas públicas e privadas.” (NUNES E NUNES, 2014, p. 244).

Nesse contexto o novo serviço público tem dois temas que o fundamentam, que é “promover a dignidade e o valor do novo serviço público e reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública.” (DENHARDT, 2012, p. 265).

Assim, a administração pública “defende a ideia de que o governo deve ser tocado como um negócio [...], argumentando que o governo não apenas deveria adotar essas técnicas da gestão de negócios como também determinados valores dos negócios.” (DENHARDT, 2012, p. 203).

Uma das decisões do governo foi “usar a gestão pela qualidade como a estratégia a ser utilizada pelos órgãos do Estado no processo da Reforma Gerencial.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 218). Conforme descreve (Bresser-Pereira, 1998, p. 219) “a gestão pela qualidade constitui-se no principal instrumento

para a internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados.”

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública segundo Bresser-Pereira, 1998, p. 2019) “é um instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, necessária à implementação de um novo modelo de gestão do Estado, que valorize a participação e a iniciativa de cada servidor público.”

A administração pública adotou a “gestão pela qualidade total – uma estratégia gerencial desenvolvida no setor privado, mas muito adequada para o setor público desde que devidamente adaptada – como estratégia gerencial básica do governo.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 217). Nesse contexto, “a gestão pela qualidade constitui-se no principal instrumento para a internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 219)

A eficiência e a qualidade de caráter mais programático implica em mudanças fundamentais no regime jurídico único, sistema de remuneração, estágio probatório, acesso a cargo público, descentralização, participação popular e proteção do usuário, ética e conflito de interesses, contrato de gestão e empresas estatais.

A Nova Gestão Pública “está pautada em várias inovações gerenciais que têm sido registradas nas mais diversas áreas da administração pública brasileira com impacto direto na governança e na melhoria dos serviços prestados.” (CUNTO et al, 2014).

Nesse contexto “administração pública gerencial contempla o valor da eficiência, pois visualiza a necessidade de definição dos objetivos e sua operacionalização em resultados, e ainda em flexibilidade quanto aos recursos e processos, o que permite uma adequação mais racional aos fins visados.” (OLIVEIRA, 2014).

Conseqüentemente, pode-se afirmar, conforme cita (OLIVEIRA, 2014) que “a reforma gerencial tinha por objetivos: reduzir os custos do Estado, auxiliando no alcance do ajuste fiscal, e modernizar as formas de administrar os recursos públicos para tornar o Estado mais eficiente e voltado ao atendimento das demandas da sociedade.”

Para Denhardt (2012, p. 269) “o novo serviço público se constrói sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos e, de fato, totalmente envolvidos com eles”.

Nessa senda é importante ressaltar que:

“a maior dificuldade para implantação do modelo de administração pública gerencial está na capacidade dos gestores públicos, pois é o desconhecimento dos principais conceitos da administração pública gerencial e desqualificação técnica dos gestores, aliada com a falta de capacidade de gerenciamento dos mesmos, que atuam como maiores entraves para a implantação e adoção do modelo”. (BIANCO, 2014)

Segundo Denhardt (2012, p. 267) “o papel do governo é liberar as forças de mercado de modo a facilitar a decisão individual e obter eficiência.” E com isso “vários serviços que utilizam os princípios gerenciais da administração pública revelam substancial aumento de eficiência e de qualidade dos serviços.” (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p.07).

“Já sob o ângulo da gestão, a grande mudança trazida pela reforma gerencial foi em relação às formas de responsabilização (accountability) ou controle.” (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p. 31).

Para Denhardt (2012, p. 231) a reformulação da responsabilidade administrativa “leva a uma crítica e a uma reformulação da noção clássica de responsabilidade administrativa, segundo a qual assegura-se accountability nas organizações públicas quando se exige que as ações desses órgãos correspondam às intenções do legislativo”.

Nesse sentido, “a administração pública gerencial, ao substituir o controle pela responsabilização, e ao dar à responsabilização social um papel político maior, é uma forma mais compatível com a democracia do que a administração pública burocrática”. (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p. 33)

A partir dessa reflexão, pode-se afirmar que uma das formas de controle administrativo foi o Anteprojeto de Lei de Licitações e Contratos referente a Lei nº 8.666, com as principais modificações introduzidas na lei, que:

“classificará os objetos de contratação em: (a) obras ou bens sob encomenda, (b) bens padronizados e (c) demais bens, e (d) serviços de engenharia, (e) serviços técnico-especializados, (f) serviços cotinuos (g) serviços técnicos “intermediados”, como publicidade e turismo, e (h) demais serviços”. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 296)

Nessa perspectiva desenvolveu-se na área fiscal “os sistemas de compras públicas por pregão, e contribuir para a melhoria dos sistemas de controle do gasto

público realizado através do SIAFI, do SIDOR, do SIAPE e do SIASG”. (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p. 34).

Assim sendo “o Estado e as empresas públicas que afinal não forem privatizadas poderão comprar a melhor preço, com maior rapidez, e com custo menor, sem prejuízo dos controles que a res publica exige.” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 299).

Outro modelo de controle foi a criação da “Lei de Responsabilidade Fiscal – que teria um papel importante nos esforços de ajuste fiscal não apenas em nível federal mas também em níveis estadual e municipal”. (NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PÚBLICA, 2009, p. 34).

Para Denhardt (2012, p. 146) “os controles sociais são essenciais na administração pública gerencial na medida em que compensam a redução do controle legal de procedimentos e complementam o controle de resultados”.

Dessas acepções, pode-se ressaltar que “na administração pública gerencial, o controle de resultados substitui o controle de procedimentos legais, e utiliza como principal ferramenta o contrato de gestão no qual são definidos indicadores de desempenho claro para as instituições descentralizadas”. (DENHARDT, 2012, p. 147).

É necessário, pois analisar a reforma gerencial no Brasil em todas as suas fases, através dos controles e melhorar dos serviços prestados ao cidadão.

As informações gerenciais é de vital importância na gestão organizacional da empresa de água e saneamento do estado do Paraná, e a “apresentação da informação no plano de saneamento deve vir acompanhada de elementos gráficos e visuais, o que contribui para a melhor compreensão do conteúdo por parte do gestor público” (GALVÃO JUNIOR; SOBRINHO; SAMPAIO, 2010, p. 41).

Assim, o tratamento das informações a serem utilizadas demonstra a situação da organização e proporciona a empresa projetar cenários futuros.

“O controle gerencial envolve uma série de atividades que incluem: planejamento sobre o que a organização deve realizar; coordenação das atividades das várias partes da organização; comunicação das informações; avaliação das informações; decisão se houver, sobre qual ação deve ser executada; influência sobre pessoas, visando à alteração de seu comportamento” (ANTHONY, 2008, p.07).

A “Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”

(SLOMSKI, 2010 p. 357). Nesse contexto, “considera-se serviço público o conjunto de atividades-meio e de atividades fins exercidas ou colocadas à disposição, prestadas diretamente, permitidas ou concedidas pelo Estado, visando proporcionar o maior grau possível de bem-estar social da coletividade” (SLOMSKI, 2010 p. 366).

Sendo assim, “as atividades-meio têm o objetivo de assegurar os controles internos da administração pública mediante as funções de assessoramento e chefia e os serviços auxiliares. Já as atividades fins têm como objetivo assegurar os serviços caracterizados como essenciais complementares e públicos, cuja finalidade é a de promover o bem estar social da coletividade” (SLOMSKI, 2010 p. 366).

Assim, a administração pública tem o dever de prestar contas.

“sob a Teoria dos Contratos”, sempre que alguém (principal) delega parte de seu poder ou direitos a outrem (agente), este assume a responsabilidade de, em nome daquele, agir de maneira escorreita com relação ao objeto da delegação e, periodicamente, até o final do mandato, prestar contas de seus desempenhos e resultados. Esta dupla responsabilidade, ou seja, agir de maneira escorreita e prestar contas de desempenhos e resultados dá-se o nome de accountability (SLOMSKI 2010, p. 367).

A administração pública utiliza-se da contabilidade gerencial que fornece as informações para a tomada de decisão, e estas informações “nas entidades públicas, a Controladoria terá como missão disseminar conhecimento, modelar e implementar sistemas de informações capazes de responder aos usuários das informações econômico-físico-financeiras” (SLOMSKI, 2010 p. 373).

Assim como o custo que:

“com a evolução da sociedade e com o evento terceirização e/ou privatização das coisas públicas, faz-se necessário que os gestores das entidades públicas conheçam os custos de suas entidades, a fim de poderem tomar as melhores decisões entre as alternativas de produzir ou de comprar produtos e serviços, de produzir ou de terceirizar e/ou privatizar serviços” (SLOMSKI, 2010 p. 376).

Também temos neste quadro o “resultado econômico que será a diferença entre a receita econômica e a soma dos custos diretos e indiretos identificáveis à área de responsabilidade que a produziu” (SLOMSKI, 2010 p. 396).

E por último a distribuição de renda econômica produzida nas entidades públicas, onde, a “renda econômica será o incremento não monetário auferido pelo cidadão, quando da fruição de um serviço público, a seu custo de oportunidade” (SLOMSKI, 2010 p. 459).

“O rendimento consiste nas receitas provenientes do trabalho, nos rendimentos de propriedade (por exemplo, rendas, juros e dividendos) e nas transferências do Estado” (SLOMSKI, 2010 p. 459).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

Para cumprimento dos objetivos gerais e específicos adotados para este trabalho, a metodologia utilizada é o estudo de caso. O método será aplicado no estudo a ser desenvolvido junto a Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR.

Conforme Yin (2005, p.19), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa”.

Para Gil (2002, p.54), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso desenvolvido utiliza a metodologia aplicada através da pesquisa descritiva, avaliação formativa, pesquisa diagnóstico e pesquisa bibliográfica possibilitou o conhecimento inúmeras situações da aplicação dos controles gerenciais e gestão.

Nesse contexto, devido a amplitude de fases na conclusão do processo licitatório apresentado, foi descrito apenas uma parte do andamento do pregão eletrônico.

Sendo assim, a exposição apresenta a sequência de uma licitação na modalidade pregão eletrônico, desde seu início até o fechamento do processo para encaminhar para aprovação da Redir (reunião de diretoria), foi exposto situações que ocorreram com o processo licitatório.

Neste contexto o presente estudo de caso será desenvolvido na empresa Sanepar entre os anos de 2015 a 2016, utilizando o método de pesquisa qualitativa, e pesquisa descritiva para chegar a conclusões sobre o objeto estudado, avaliação formativa, pesquisa-diagnóstico, pesquisa bibliográfica.

Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica é uma ferramenta que visa identificar respostas para questões propostas, caracterizando-se em um procedimento sistemático que possibilita descobrir novos fatos ou dados, além de tratar-se de um levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas e outros.

## **4. A EMPRESA**

### **4.1 COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR**

A Sanepar foi criada em 23 de janeiro de 1963, pelo então governador Ney Amintas de Barros Braga, pela Lei nº 4.684/63 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado do Paraná, uma sociedade por ações, que foi denominada Companhia de Água e Esgoto do Paraná – Agepar.

No início, dos 221 municípios existentes no Paraná, 19 possuíam serviços de rede de água e esgoto e 37 somente tinham rede de água.

Após a criação e escrituração do nome Agepar, foi encontrado outra instituição com o mesmo nome. Assim, o nome da empresa foi alterado para Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar conforme a Lei 4.878/1964. Nascia um novo perfil no Paraná acerca do saneamento básico, fixando diretrizes para uma política mais agressiva no setor.

Atualmente a Sanepar é uma sociedade de economia mista, tendo como maior acionista o governo estadual que possui 60% das ações com direito a voto, mantendo assim o controle acionário e o poder de decisão.

A empresa presta serviço de água tratada, coleta e tratamento de esgoto sanitário, bem como de resíduos sólidos, resultando em uma política socioambiental. Está presente em 345 municípios, dos 399 atuais do Estado do Paraná e um município do Estado de Santa Catarina. Nestes municípios onde atua, abastece a 100% da população com água tratada e 62,1% com sistema de esgotamento sanitário, porém em cidades com mais de 50 mil habitantes, este índice alcança 75% dos domicílios, um recorde, se comparado a média nacional que é de 53%.

Ademais, foi a primeira empresa de saneamento da América Latina a contar com um sistema de ISO 9001 e a primeira a conquistar o certificado ISO 14001, denotando claramente que uma das marcas da Sanepar é a qualidade nos serviços oferecidos aos clientes, e de acordo com Bresser-Pereira (1998, p. 219) “a gestão pela qualidade constitui-se no principal instrumento para a internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados.”, pois na Sanepar a água fornecida é seu principal produto e obtém os melhores índices de conformidade com base nos parâmetros da Portaria 2.914/11 do Ministério da Saúde. Na área de esgotamento sanitário, a Sanepar trata 99,42%, o que impacta diretamente na qualidade do corpo receptor.

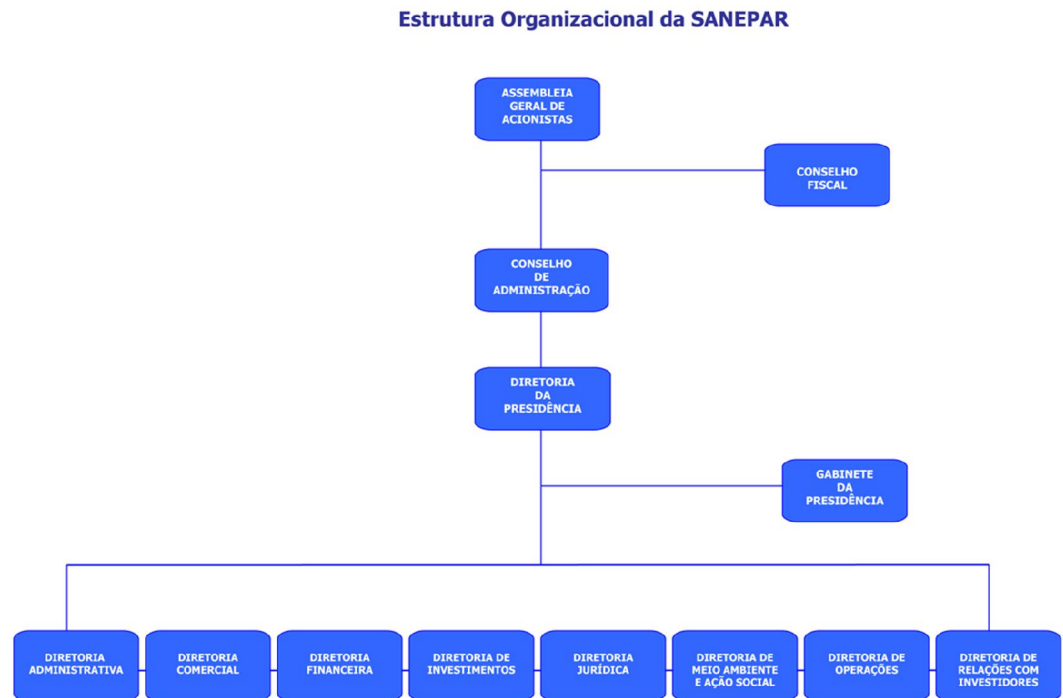
A Sanepar foi criada para fomentar o Saneamento do Paraná, porém hoje, ela extrapola seu objetivo primário, pois além de atuar na produção de água tratada para atender mais de 10 milhões de pessoas, bem como mais de 6 milhões de habitantes atendidos com rede de esgotamento sanitário, atua também na educação e preservação ambiental.

Com sede administrativa em Curitiba, a Sanepar opera um sistema integrado por 170 estações de tratamento de água (ETAs) com 643 sistemas e 237 estações de tratamento de esgoto (ETEs) com 174 sistemas, mantida com uma força de trabalho de 7.209 funcionários.

Além dos certificados ISO, que a Sanepar mantém, ela tem um longo histórico em busca da qualidade, onde sempre primou em alcançar as suas metas e missões, no intuito de ser referência em saneamento no país. Assim, observa-se que a Sanepar está focada primordialmente em oferecer em serviço de ponta, e em continuar o seu desenvolvimento no intuito de transformação da sociedade paranaense, rumo a excelência em saneamento.

A estrutura organizacional da Sanepar é apresentada em seu organograma, formado pela Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e a Diretoria Executiva constituída pela Diretoria da Presidência e pelas demais: Administrativa, Comercial, Financeira, Investimentos, Jurídica, Meio Ambiente e Ação Social, Operações e de Relações com Investidores, conforme (FIGURA 1).

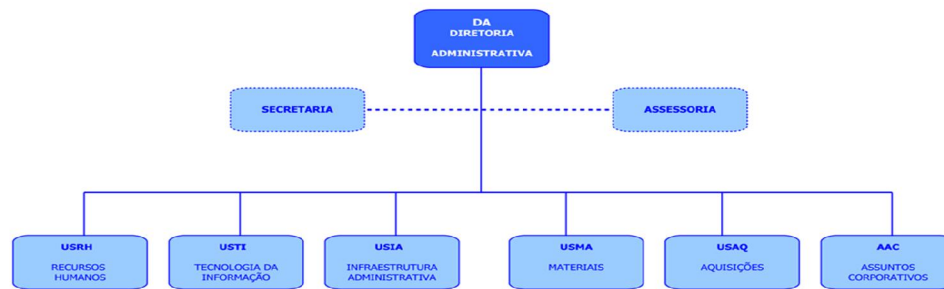
Figura 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SANEPAR



Fonte: Intranet Sanepar (2016).

Na estrutura organizacional está inserida a diretoria administrativa a qual está inserida diversas áreas, conforme (FIGURA 2).

Figura 2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA DA SANEPAR



Fonte: Intranet Sanepar (2016).

Após a caracterização da Empresa Sanepar, com a sua respectiva divisões, passamos a análise dos dados.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A Agência Nacional de Águas (ANA) surgiu como uma política de regulamentação, preconizando a eficiência no Novo Modelo de Gestão Pública.

Em 27 julho de 1999, na cerimônia de abertura do seminário "Água, o desafio do próximo milênio", foram lançadas as bases do que seria a Agência Nacional de Águas (ANA), que atuaria no gerenciamento dos recursos hídricos. Nessa época, o projeto de criação da Agência foi encaminhado ao Congresso Nacional, com aprovação em 7 de junho de 2000. Tal projeto foi transformado na Lei nº 9.984, sancionada pelo Presidente da República em exercício, em 17 de julho do mesmo ano.

Criada como desdobramento da Lei nº 9.443/97 (também conhecida como Lei das Águas), a Agência Nacional de Águas (ANA) possui características institucionais e operacionais um pouco diferentes das demais agências reguladoras. A legislação atribuiu ao Poder Executivo Federal a tarefa de implementar o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Singreh) e a Política Nacional de Recursos Hídricos. Além disso, criou uma autoridade responsável pela emissão de outorgas de direito de uso de recursos hídricos em rios sob domínio da União, ou seja, aqueles que atravessam mais de um estado, os transfronteiriços e os reservatórios construídos com recursos da União.

À ANA cabe disciplinar a implementação, a operacionalização, o controle e a avaliação dos instrumentos de gestão criados pela Política Nacional de Recursos Hídricos. Dessa forma, seu espectro de regulação ultrapassa os limites das bacias hidrográficas com rios de domínio da União, pois alcança aspectos institucionais relacionados à regulação dos recursos hídricos no âmbito nacional.

Todos os instrumentos de gestão são alicerce para o bom funcionamento do Singreh e representam a base para a boa regulação. Por isso, a ANA desempenha ações de Regulação, Apoio à Gestão dos recursos hídricos, de Monitoramento de rios e reservatórios, de Planejamento dos recursos hídricos, além de desenvolver Programas e Projetos e oferecer um conjunto de Informações com o objetivo de estimular a adequada gestão e o uso racional e sustentável dos recursos hídricos.

Os planos de recursos hídricos, cuja elaboração é apoiada pela ANA, mostram como aplicar os demais instrumentos. Eles focalizam, por exemplo, as

prioridades para a outorga e as diretrizes e critérios para a cobrança pelo uso da água. Antes, porém, é preciso ter um diagnóstico e direcionar o Plano para que seja consistente com o presente e o futuro, considerando como e quando emitir as outorgas, implementar a cobrança, realizar fiscalizações e estabelecer normas de enquadramento dos corpos d'água com relação aos tipos de uso. Para isso, as informações são colhidas por meio do contínuo monitoramento qualitativo e quantitativo dos recursos hídricos. Por isso, o Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos (SNIRH) é não apenas um instrumento de apoio à gestão, mas também uma ferramenta de regulação.

Ainda como órgão regulador, não podem ser esquecidas as competências da ANA para definir as condições de operação dos reservatórios, públicos ou privados, para garantir os usos múltiplos dos recursos hídricos, e avaliar a sustentabilidade de obras hídricas com participação de recursos federais. Em suma, atuando de forma distinta de outras agências reguladoras em alguns aspectos, a ANA concilia competências de implementadora da Política Nacional de Recursos Hídricos e de reguladora, consciente da sinergia benéfica ao meio ambiente e à sociedade brasileira decorrente de sua missão institucional.

Ao longo de sua primeira década, ANA foi incorporando novas funções e passou a regular também os serviços de irrigação em regime de concessão e de adução de água bruta em corpos d'água da União, conforme determina a Lei nº 12.058/2009. Além disso, com a aprovação da Lei nº 12.334, de 20 de setembro de 2010, que estabelece a Política Nacional de Segurança de Barragens, a ANA passa a ser a responsável pela fiscalização da segurança das barragens por ela outorgadas, em geral barramentos para usos múltiplos, e pela criação e constituição do Sistema Nacional de Informações sobre Segurança de Barragens.

Os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos promovem a articulação do planejamento de recursos hídricos com os planejamentos regional e dos setores usuários; deliberam sobre os projetos de aproveitamento de recursos hídricos em rios de domínio estadual.

Deliberam sobre as questões que lhe tenham sido encaminhadas pelos Comitês de Bacia Hidrográfica; estabelecem diretrizes complementares para implementação da Política Estadual de Recursos Hídricos, aplicação de seus instrumentos e atuação do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos

Hídricos; aprovam propostas de instituição dos Comitês de Bacia Hidrográfica e estabelecem critérios gerais para a elaboração de seus regimentos.

Acompanham a execução do Plano Estadual de Recursos Hídricos e determinam as providências necessárias ao cumprimento de suas metas; estabelecem critérios gerais para a outorga de direitos de uso de recursos hídricos e para a cobrança por seu uso.

Os Órgãos Gestores Estaduais de Recursos Hídricos são responsáveis por planejar e promover ações direcionadas à preservação da quantidade e da qualidade das águas. O gerenciamento é feito por meio da outorga de direito de uso da água, do monitoramento da qualidade das águas superficiais e subterrâneas do Estado, dos planos de recursos hídricos, bem como da consolidação de Comitês de Bacias Hidrográficas (CBH) e Agências de Bacia. Tem como diretriz uma administração compartilhada e descentralizada, envolvendo todos os segmentos sociais. Segue abaixo as páginas dos sítios eletrônicos desses órgãos em cada estado.

A Sanepar está no Cadastro Nacional de Usuários de Recursos Hídricos (Cnarh) foi instituído pela Resolução ANA nº 317/2003 para registro obrigatório de pessoas físicas e jurídicas usuárias de recursos hídricos. O registro se aplica aos usuários de recursos hídricos que captam água, lançam efluentes ou realizam usos não consuntivos diretamente em corpos hídricos (rio ou curso d'água, reservatório, açude, barragem, poço, nascente, etc). O conteúdo do cadastro inclui informações sobre a vazão utilizada, local de captação, denominação e localização do curso d'água, empreendimento do usuário, sua atividade ou a intervenção que pretende realizar.

O Cnarh, instituído pela Resolução ANA nº 317/2003, é a base de dados que reflete o conjunto de usos reconhecidos de recursos hídricos. Ele é alimentado pelo processo de cadastramento de usuários e sobre ele estarão baseados alguns dos principais instrumentos da gestão de recursos como a outorga, a cobrança e a fiscalização. Os outros instrumentos, como o enquadramento dos corpos de água e o planejamento, têm no cadastro uma importante fonte de informação.

O Cnarh é parte integrante do Sistema Nacional de Informações Sobre Recursos Hídricos (Snirh) e viabiliza o compartilhamento de informações para a gestão compartilhada entre a União e os Estados.

Apesar de o sistema já estar acessível, sua implementação está sendo realizada de forma progressiva, de forma que as bacias hidrográficas que apresentam conflitos pelo uso das águas são prioritárias para a gestão e regularização.

Dessa forma, uma vez identificada a bacia hidrográfica conflituosa, a ANA promove uma campanha de cadastro de seus usuários com o objetivo de conhecer a demanda de água naquela bacia. Realizada a etapa de cadastro, a ANA e os órgãos gestores de recursos hídricos estaduais analisam a disponibilidade de água nas bacias hidrográficas, levando em conta sua capacidade hídrica e os diversos usos distribuídos. Tais estudos servem, entre outras coisas, como base para análise e emissão de Outorgas de Direito de Usos de Recursos Hídricos. Fonte:<http://www2.ana.gov.br/Paginas/servicos/cadastros/cnarh.aspx>

O modelo de gestão de recursos hídricos brasileiro chamado de Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) e os instrumentos de gestão dos recursos hídricos no Brasil, foi criado em 1997, com a instituição da Política Nacional de Recursos Hídricos, também conhecida como “Lei das Águas”, atende aos múltiplos usos dos recursos hídricos à necessidade de antecipação aos conflitos que podem ser gerados ou potencializados pelo uso das águas.

Integram o SINGREH: o Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH); a Agência Nacional de Águas (ANA); os conselhos estaduais de recursos hídricos; os comitês de bacias hidrográficas; as instituições federais, estaduais e municipais responsáveis pela gestão de recursos hídricos; e as agências de água.

Baseada no modelo francês, que reconhece a bacia hidrográfica como unidade de gestão hidrográfica, atualmente o Brasil possui oito comitês em bacias interestaduais e 169 em bacias estaduais, apresentando-se como um exemplo de gestão ambiental democrática e participativa. Representantes do Poder Público, da sociedade civil organizada e dos usuários de água têm cadeira nesses colegiados e formam um “parlamento das águas”. Já as agências de água são instaladas para funcionar como secretarias executivas de um ou mais comitês de bacia.

Entre os instrumentos de gestão de recursos hídricos estabelecidos na Lei das Águas, estão a elaboração dos planos de recursos hídricos, que visam a fundamentar e orientar a implementação da Política Nacional e o gerenciamento dos recursos hídricos. Mais de 50% do território nacional está coberto por esses planos.

O enquadramento dos corpos d'água em classes, segundo os usos preponderantes, é o mecanismo que estabelece o nível de qualidade a ser alcançado ou mantido ao longo do tempo.

Outro instrumento da Política Nacional de Recursos Hídricos é a outorga dos direitos de uso dos recursos hídricos, cujo objetivo é ordenar e regularizar os usos da água. Para qualquer finalidade de uso das águas de um rio ou lago – captação de água para abastecimento público, para fins industriais, para irrigação, bem como para o lançamento de efluentes – é necessário essa autorização que estabelece critérios e condicionantes para o uso da água.

O controle social da destinação dos recursos (accountability) e dos processos decisórios é importante para a participação no modelo de gestão da água.” (GRANJA; WARNER, 2006)

A cobrança pelo uso da água é outro instrumento para a gestão. Com os recursos arrecadados pela cobrança, são proporcionadas melhorias ambientais, direta e indiretamente, para toda a população das bacias.

Por fim, o Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos, que é o instrumento da Política Nacional de Recursos Hídricos que tem como objetivo reunir, dar consistência e divulgar os dados e informações sobre a situação quanti-qualitativa dos recursos hídricos no Brasil, subsidiando a elaboração de planos de recursos hídricos.

Relato das atividades desenvolvidas pelos colaboradores locados na Usaq Materiais no andamento do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico, conforme quadro 1.

Quadro 1- RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS COLABORADORES DA USAQ MATERIAIS

RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS COLABORADORES DA USAQ MATERIAIS		
FUNCIÓNÁRIO	CARGO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
1	Analista	Elaboração do Edital, transferências de dados
2	Analista	Elaboração do Edital, cotação preços
3	Analista	Levantamento de atividades e planejamento
4	Analista	Cotação de preços
5	Analista	Suporte jurídico
6	Analista	Pregoeiro
7	Analista	Pregoeiro
8	Analista	Pregoeiro

9	Analista	Pregoeira
10	Técnico Administrativo	Arquivo, impressão de publicações
11	Técnico Administrativo	Arquivo, impressão de publicações

FONTE: USAQ Materiais (2016).

Na Sanepar os controles gerenciais são utilizados em todas as unidades da empresa, dentre esses setores encontramos a Unidade de Serviços e Aquisições (USAQ) que é responsável pela elaboração e realização de todas as modalidades de licitações que a empresa utiliza.

A Usaq é dividida em quatro departamentos: Usaq Cadastro, Usaq Materiais, Usaq Obras e Serviços e Usaq Preços, sendo que a unidade Usaq Materiais é a responsável pela elaboração e realização das licitações para aquisição de bens e serviços comuns e a Usaq Obras e Serviços é responsável pelas licitações de Obras e Serviços de Engenharia.

A Usaq Materiais é composta de 12 (doze) colaboradores, sendo 01 (um) coordenador, 09 (nove) analistas e 02 (dois) técnicos administrativos. Dentre os analistas, 04 (quatro) estão na função de pregoeiro.

Nas licitações de bens e serviços comuns, a modalidade pregão eletrônico é a mais utilizada pela Usaq Materiais, essa modalidade de pregão atende o Decreto nº 5.450/05 Art. 4º orienta que “nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica”. (MENDES, 2015, p. 121).

A primeira fase da licitação é chamada de fase interna ou preparatória e a segunda fase é chamada de fase externa ou executória.

Na Usaq materiais a fase interna da licitação na modalidade pregão eletrônico inicia-se com a instauração. O funcionário (1), usa a plataforma do Sistema de Licitações Administrativas (SLA) para importar a Solicitação de Material (SMA) do Sistema de Administração de Material (SAM). O controle é feito quando inicia a importação da SMA, caso a SMA tenha divergências, aparece na tela o problema ocorrido que pode ser: valor menor ou igual a zero do produto, cronograma não cadastrado, material com a mesma classe, material desativado no caderno de materiais, e, outros. Então, o funcionário (1) entra em contato via e-mail com o suporte técnico para que o mesmo sane as anomalias.

Quando a SMA estiver correta ela fica na situação de a liberar para que o coordenador faça o controle e a liberação da SMA para licitar.

Seguindo com a instauração do processo o funcionário (1) acessa no SLA, item 2.1 Inclusão, gera um número de processo e a modalidade de licitação pregão eletrônico, define o pregoeiro, o objeto, o recurso, o prazo de entrega (sempre o maior prazo), o código de recurso, a descrição do recurso, o valor do recurso, o local de aplicação, o tipo de julgamento, a validade, o prazo de pagamento, a data da publicação, o protocolo de propostas, a abertura e o requisitante. Após, vai na opção incluir SMA e incluir item da SMA para definir os itens que serão licitados no processo licitatório e faz a ligação por classe de materiais que vem selecionada na SMA e são feitos a definição dos lotes.

Continuando, é feita a impressão da SLA de Instauração e juntado com o Termo de Nomeação de Autoridade Competente, Termo de Nomeação de Pregoeiro, Termo de Nomeação de Apoio, Resolução de Índices Contábeis, Parecer Jurídico, Aviso de Licitação e o Edital com seus anexos.

O gerente da Usaq faz o controle através da conferência de todo o processo verificando se o processo e o Edital está atendendo rigorosamente todas as determinações expressas na Lei de Licitações, essas considerações são reforçadas por Corbari (2011, p. 47), quando afirma que “o controle é a fase do processo administrativo em que é avaliado o desempenho (eficiência e eficácia) das entidades do setor público, ao mesmo tempo em que é apreciada a conformidade dos atos com as leis e os regulamentos e assegurada a precisão e a confiabilidade das informações.” Então, se Edital estiver de acordo o gerente assina o SLA de Instauração e o Edital. Em seguida o processo é encaminhado para o controle do diretor administrativo que analisa o processo e o Edital verificando se o processo licitatório está de acordo com a lei, se estiver correto o diretor assina o SLA de Instauração, o Edital e o Aviso de Licitação.

Após o processo retornar a Usaq Materiais, o funcionário (1) pede a USCS Publicações a publicação do Edital, e nesse momento inicia a fase externa da licitação. O Edital é publicado pelo Diário Oficial da União (DIOU) ou Diário Oficial do Estado (DIOE) conforme o recurso financeiro e também publicado em jornais de grande circulação.

Então o processo segue para o coordenador que aguarda a publicação oficial e em jornal, quando confirmada a publicação é feita a divulgação do Edital no site do Banco do Brasil, onde é disponibilizado o Edital para os interessados baixar o Edital após identificação do futuro proponente no portal do Banco do Brasil.

Depois dessa etapa o processo vai para o funcionário (11) que acessa o site do DIOU, DIOE e Jornais, imprime as publicações confere se está correto e junta os documentos no respectivo processo licitatório, distribui e-mail para os licitantes interessados conforme lista gerada no SLA das empresas que participaram e colocaram preços em licitações anteriores ou foram cadastradas na USMA na homologação dos produtos. Feito estas tarefas o funcionário (11) faz a numeração de todo o processo e vista todas as páginas do processo e repassa o para o funcionário (6) que é o pregoeiro responsável pelo pregão eletrônico.

O pregoeiro recebe o processo e confere se a publicação está de acordo com o Edital, verifica a data da publicação e a data da abertura e confirma se tem oito dias úteis entre a publicação e a abertura conforme determina a lei de licitações, examina minuciosamente o Edital, a planilha de orçamento e as especificações básicas para constatar se estão de acordo com o Edital.

No período entre a publicação e a abertura qualquer interessado poderá solicitar esclarecimentos ou impugnar o ato convocatório do presente pregão, no prazo de até 02 (dois) dias úteis anteriores a data da abertura. Caso houver solicitação de esclarecimento ou impugnação o pregoeiro deverá responder tais solicitações até um dia antes da abertura da licitação.

No dia da licitação, o pregoeiro a partir das 9:00 da manhã faz a abertura da proposta preços e verifica se os proponentes colocaram em suas propostas o descritivo com as marcas homologadas solicitadas no Edital. As propostas que não indicaram a marca homologada é desclassificada. A partir do horário de abertura da disputa da licitação é iniciada a disputa do primeiro lote e sucessivamente os demais lotes do processo licitatório.

Finalizada a disputa de todos os lotes abre-se prazo de 03 (três) dias úteis para entrega da documentação e proposta de preços conforme determina o Edital.

Terminado o prazo de entrega da documentação o pregoeiro examina a proposta de preços conferindo se os valores dos itens estão dentro do preço estipulado no Edital, se a validade da proposta é de 80 dias, se o cronograma de entrega e a descrição dos produtos confere com o descrito na planilha de orçamento, se na proposta informa a marca homologada. Se a proposta estiver de acordo segue com a verificação da documentação e caso estiver errada solicita-se a correção da mesma baseada no Edital.

A documentação deve estar dentro do prazo de validade no momento da apresentação e se algum documento não conter o prazo de validade, este poderá ser de até 90 (noventa) dias a contar da data do documento conforme determina o Edital. Caso faltar qualquer documento ou se algum documento estiver vencido a proposta é desclassificada e chama-se o próximo licitante classificado dentro do preço máximo estipulado pela Sanepar.

Quando todos os lotes estiverem com as propostas e documentação corretas o pregoeiro enumera e vista as páginas, anota a numeração no índice, verifica quem são os requisitantes dos lotes, faz a solicitação de parecer técnico para a área técnica responsável que são os requisitantes, faz o protocolo de entrega do processo e anota no SLA a localização do processo para o controle.

Com o retorno do processo da área requisitante para a Usaq, o pregoeiro verifica no parecer técnico se a proposta foi aprovada ou não pela área técnica. Se a proposta não for aprovada faz-se a desclassificação do vencedor justificando o motivo da desclassificação conforme o parecer técnico e convoca via chat de mensagem do Banco do Brasil o próximo classificado, e se a proposta for aprovada altera-se a situação de arrematado para declarado vencedor no chat de mensagem do banco.

Após a declaração de vencedor nas 24 horas posteriores a declaração do vencedor pelo pregoeiro, qualquer licitante, até aquelas que foram desclassificadas antes da fase de lances, poderão manifestar de forma motivada

a intenção de recurso no site do Banco do Brasil S.A. ([www.licitacoes-e.com.br](http://www.licitacoes-e.com.br)), com posterior envio do original observando o prazo de 3 (três) dias úteis.

Se não tiver recurso administrativo o pregoeiro adjudica o lote e imprime a tela de adjudicação para juntar ao processo, imprime o relatório de mensagens e junta ao processo. Então, o pregoeiro segue no consultar ata para selecionar o membro da equipe de apoio e atualiza ATA, confirma se deseja a publicação ou não da ATA e se confirmar fica disponibilizada a ATA da disputa para todos os interessados, o pregoeiro imprime a ATA e assina juntamente com o membro da equipe de apoio (funcionário 4). O pregoeiro salva a ATA na pasta de anexos do Tribunal de Contas e vai no SLA integração e acessa o item código e seleciona ATA e salva para enviar ao Tribunal de Contas. O coordenador (autoridade competente) verifica na ATA se o processo desenvolveu de acordo com o Edital e assina a ATA.

Feito a disputa eletrônica o pregoeiro inicia o fechamento do processo interno no SLA que inicia com o relação dos fornecedores que participaram do processo e que estão relacionados na ATA. Segue com o cadastro da proposta de preços do fornecedor onde confirma-se a data da disputa e a validade da proposta para 80 dias de todos os participantes. Após, é consultado o relatório de mensagens do Banco do Brasil é feito o cadastro de cotações de preços, é lançado os preços das mercadorias por item do vencedor que é retirado da proposta de preços, é lançado por lote os preços das propostas dos demais participantes.

No julgamento da proposta no SLA o pregoeiro usa a opção verificar o valor máximo das propostas e automaticamente o sistema exclui todas as propostas acima do valor máximo estipulado pela Sanepar conforme definido no Edital. O pregoeiro continua o lançamento na ocorrência por item, neste momento é lançado os diversos motivos da desclassificação dos licitantes que constam no relatório de mensagens do Banco do Brasil.

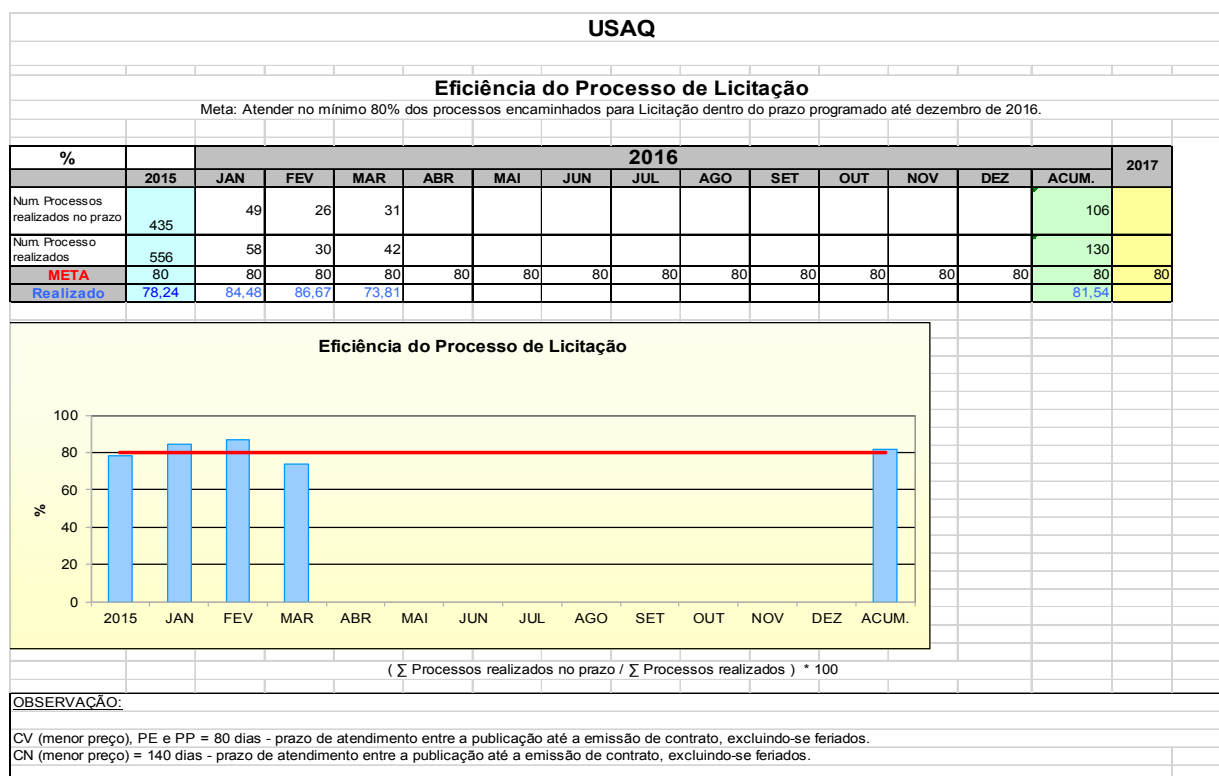
Continuando no julgamento do processo de compra o sistema finaliza os lançamentos desclassificando as propostas acima do preço máximo assim como as demais propostas com marca não homologada e outros motivos. Também classifica a empresa vencedora, o CNPJ e o valor da proposta.

Para finalizar o fechamento do processo o pregoeiro vai acionar o relatório parecer do processo e coloca a data e número da redir para então fazer a impressão do Parecer do Processo. É feito a verificação dos dados apresentados, checando se estão de acordo com a ATA do Banco do Brasil e o Edital.

Outra forma de controle da USAQ é o controle de eficiência do processo de licitação, o qual a meta é atender no mínimo 80% dos processos encaminhados para Licitação dentro do prazo programado até dezembro de 2016 e com base em Oliveira (2014) a “administração pública gerencial contempla o valor da eficiência, pois visualiza a necessidade de definição dos objetivos e sua operacionalização em resultados, e ainda em flexibilidade quanto aos recursos e processos, o que permite uma adequação mais racional aos fins visados.”

Esses indicadores faz parte da composição de trabalhos desenvolvidos na USAQ para compor alguns requisitos solicitados na ISO e requisitos que é solicitado no plano de cargos e salários da Sanepar para que toda a empresa se beneficie se a organização atingir todos os índices gerais estipulados.

Gráfico 1 - EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE LICITAÇÃO



FONTE: USAQ (2016)

Observar-se que no quadro apresentado, no ano de 2015 a meta não foi alcançada, porém em 2016 no mês de janeiro e fevereiro a meta foi cumprida e para o mês de março a meta não foi atingida.

Faz-se necessário informar que o controle apresentado é tanto para as licitações de materiais assim como para as licitações de obras e serviços.

O relatório de Eficiência dos Processos Licitatórios é exposto mensalmente no quadro de avisos da USAQ para que todos os colaboradores tomem conhecimento dos resultados obtidos.

Constatado que a meta de eficiência dos processos não foi atingida, os coordenadores da USAQ Materiais e USAQ Obras e Serviços juntamente com o gerente da USAQ verificam todo o andamento de cada processo licitatório para verificar o real motivo do atraso, a medida tomada para sanar as anomalias encontradas, bem como informar aos superiores as medidas tomadas. Diante do quadro apresentado, Anthony (2008, p. 07)

“O controle gerencial envolve uma série de atividades que incluem: planejamento sobre o que a organização deve realizar; coordenação das

atividades das várias partes da organização; comunicação das informações; avaliação das informações; decisão se houver, sobre qual ação deve ser executada; influência sobre pessoas, visando à alteração de seu comportamento”

Salienta-se que são realizadas reuniões bimestrais com os colaboradores da USAQ Materiais para que os participantes apresentem sugestões de melhorias para o processo licitatório. Caso alguma sugestão é aceita e implantada, na reunião seguinte é apresentado o resultado da melhoria do processo. Conseqüentemente, podemos afirmar, conforme cita Abreu (2007) que “controlar é saber que era para ser feito (decisões), o que foi feito (resultados) e as ações que devem ser feitas para corrigir o processo”.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente trabalho apresentado sobre os controles gerenciais e a gestão pública foi informada situações que envolviam os controles utilizados em uma atividade específica na Sanepar, sendo expressado a vinculação desses controles com a gestão pública.

Nesse contexto a importância dos controles gerenciais para o processo de gestão da empresa e foi demonstrado no desenvolvimento do processo licitatório algumas situações específicas de utilização dos controles gerenciais, bem como resultados de desempenho e também os benefícios dos controles gerenciais para a empresa, e o processo evidenciou sua vinculação a lei de licitações, normas e diretrizes organizacionais.

A metodologia aplicada através da pesquisa descritiva, avaliação formativa, pesquisa diagnóstica e pesquisa bibliográfica possibilitou o conhecimento inúmeras situações da aplicação dos controles gerenciais e gestão.

Devido a amplitude de fases na conclusão do processo licitatório apresentado, foi descrito apenas uma parte do andamento do pregão eletrônico.

Sendo assim, foi realizada a exposição da sequência de uma licitação na modalidade de pregão eletrônico, desde seu início até o fechamento do processo para encaminhar para aprovação da Redir (reunião de diretoria), foi exposto situações que ocorreram com o processo licitatório, tais como: instauração, com o funcionário (1) quando aconteceu divergências como valor menor ou igual a zero do produto, cronograma não cadastrado, material com a mesma classe, material desativado no caderno de materiais, e, outros.

Além disso, é realizada a conferência pelo gerente de todo o processo licitatório, verificando se o Edital atendeu rigorosamente todas as determinações expressas na Lei de Licitações. Também, tal conferência foi feita pelo diretor administrativo que analisou o processo e o Edital.

Com o funcionário (11) que imprime as publicações e confere se a mesma se refere ao respectivo processo e distribui e-mail para os interessados em participar da licitação.

Quando o pregoeiro (6) recebe o processo e verifica a data da publicação, data da abertura confirmaram os oito dias úteis entre a publicação e a abertura examinaram minuciosamente o Edital, a planilha de orçamento e as especificações básicas, verificou se os proponentes colocaram suas propostas o descritivo com as marcas homologadas solicitadas no Edital, examinou a proposta de preços, a validade das propostas, o cronograma de entrega e a descrição dos produtos, a marca homologada, após o retorno do processo da área técnica o pregoeiro verificou se o parecer técnico foi aprovado ou não.

Quando houve a constatação por parte dos coordenadores de que a eficiência dos processos não foi atingida, e assim verificou todo o andamento de cada processo e o real motivo do atraso.

Considerando todas as informações que foram descritas, foi possível apresentar o objetivo geral de destacar a importância dos controles gerenciais para o processo de gestão e os objetivos específicos de identificar situações específicas de controles gerenciais, verificar os resultados e variáveis que afetam os desempenhos nos negócios da organização e de relacionar os benefícios dos controles gerenciais para a tomada de decisão.

Ainda há muitos modelos de controles gerenciais na gestão pública baseada no modelo público ou privado que poderiam colaborar com a eficiência, eficácia e efetividade na administração pública visando o bem comum da população.

## REFERÊNCIAS

ABREU, V. B. L.; LOCK, F. N. O controle e o gerenciamento da rotina de trabalho na busca pela qualidade em prestação de serviços. **Revista Sociais e Humanas**, 2007 – cascavel.ufsm.br, setembro, 2007. <http://periodicos.ufsm.br/index.php/sociaisehumanas/article/viewFile/829/567>

ANTHONY, R. N. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ANDRADE, L.; MAGNAGO, C. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.1, p. 98-125, Janeiro/Fevereiro, 2013. 28 página(s). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9539/determinantes-para-a-utilizacao-de-praticas-de-contabilidade-gerencial-estrategica-um-estudo-empirico>. Acesso em: 02 dez. 2015.

ANJOS JR, A.H. **Gestão estratégica do saneamento**. Barueri: Manole, 2011.

BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M.; REIS, A. M. S. A Nova Gestão Pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 118-143, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30365/a-nova-gestao-publica-um-estudo-do-pro-gestao-focado-em-dois-projetos-prioritarios-no-estado-do-espírito-santo>. Acesso em: 06 abr 2016.

BRESSER-PEREIRA, LUIZ C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional / Luiz Carlos Bresser-Pereira**. – São Paulo: 2.Ed. Brasília: Ed. 34, 2011 ENAP, 1998.

CORBARI, ELY CÉLIA. **Controle interno e externo na administração pública / Ely Célia Corbari, Joel de Jesus Macedo**. – Curitiba: Ibpex, 2011. – (Série Gestão Pública).

CUNTO, J. M.; JACOBINI, J. P. R.; AÑES, M. E. M.; OLIVEIRA, P. W. S.. Institucionalização da Nova Gestão Pública no Ministério Público do RN. **Raunp – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 67-76, abr./set., 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32663/institucionalizacao-da-nova-gestao-publica-no-ministerio-publico-do-rn>. Acesso em: 01 abr. 2016.

DENHARDT, ROBERT B. **Teorias da administração pública / Robert B. Denhardt; tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann**. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GALVÃO JUNIOR, A. C.; SOBRINHO, G. B.; SAMPAIO, C. C. **A informação no contexto dos planos de saneamento básico./ Alceu de Castro Galvão Junior, Geraldo Basílio Sobrinho, Camila Cassundé Sampaio**. 1. Ed. Fortaleza: Expressão, 2010.