

Estruturação de um planejamento para os processos licitatórios de uma organização militar

Cláudia de Freitas Michelin (ULBRA) claudiamichelin30@gmail.com
Anderson Alberto Gonçalves Alves (ULBRA) andersonagrs.adm81@yahoo.com.br
Taís Bisognin Garlet (UFSM) tais_garlet@hotmail.com
Aline Martins dos Santos (UFSM) alinemartinsadm@hotmail.com
Julio Cezar Mairesse Siluk (UFSM) jsiluk@ufsm.br

Área Temática: Engenharia Organizacional

Resumo

O presente trabalho tem por finalidade estruturar um planejamento para os processos licitatórios de uma Organização Militar, a partir dos conceitos teóricos do Planejamento Estratégico, bem como da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regula tais processos. Esse trabalho apresentou como método abordagem qualitativa e os respectivos dados foram coletados a partir de uma pesquisa documental e de uma entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados e interpretados através de análise de conteúdo. Quanto aos resultados da pesquisa conclui-se que o conceito de planejamento estratégico no âmbito da Gestão Pública, sobretudo nas Organizações Militares no tocante aos certames licitatórios, está direcionado para um processo sistemático, planejado, gerido, executado e deve ser acompanhado sob a gestão do comando ou alta administração, envolvendo e comprometendo todas as pessoas e respectivos níveis hierárquicos. A finalidade é assegurar o crescimento, a continuidade e o aperfeiçoamento dos certames licitatórios na organização estudada, por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas. Através da utilização do referido instrumento será possível adquirir e contratar com previsibilidade, qualidade e correta aplicabilidade do recurso público.

Palavras chave: Planejamento estratégico, processo licitatório, gestão pública.

Structuring a plan for the bidding process of a military organization

Abstract

The aim of this study is to structure a plan for the bidding process of a Military Organization, from the theoretical concepts of strategic planning, as well as Law nº 8.666, of June 21, 1993, which regulates these processes. This work presents as method a qualitative approach and its data were collected from desk research and a semi-structured interview. These data were analyzed and interpreted through content analysis. Concerning the results it is concluded that the concept of strategic planning within the Public Administration, especially in the Military Organizations with regard to bidding contests, is directed to a systematic, planned, managed, executed and must be accompanied under the command or senior management, involving and affecting all people and their hierarchical levels. The purpose is to ensure the growth, continuity and improvement of bidding competitions in the studied organization, through the continuous adaptation of their strategy, their training and their structure, enabling it to meet the observed or predicted changes in its external or internal environment, anticipating them. By using this instrument, it will be possible to acquire and engage with predictability, quality and correct applicability of public resource.

Key-words: Strategic planning, bidding process, public management.

1. Introdução

Conceitualmente, o significado de Planejamento Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde o presente até uma situação desejada no futuro, ou seja, no longo prazo e sob condições de incerteza. O planejamento estratégico tem sido um dos métodos de gestão mais difundidos e aprimorados nas últimas décadas, e já possui em sua base doutrinária várias linhas de desenvolvimento estratégico.

Porto (2012) afirma que organizações lucrativas e não-lucrativas têm adotado o planejamento estratégico em seus sistemas de gestão. O ponto vital da estratégia, isto é, a formulação da missão e da visão, leva as organizações a definirem seus objetivos e estruturarem seus processos, normas e procedimentos, bem como a implementação, o monitoramento e controle desses processos, a fim de atingir os resultados esperados e concretizar de fato o planejamento estratégico.

Tendo em vista os conceitos do Planejamento Estratégico, verifica-se a importância de inserir tal ferramenta no processo licitatório, que é o procedimento administrativo para aquisição de produtos ou contratação de serviços pela Administração Pública. Tal procedimento é regido pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que em seu Art. 3º menciona a importância de selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública de acordo com o princípio constitucional da isonomia. A Lei 8.666/93 estabelece que o processo licitatório tem como objetivo permitir que a Administração Pública contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para satisfação do interesse público, considerando especialmente aspectos relacionados às capacidades técnica e econômico-financeira da organização licitante, à qualidade do produto e ao valor do objeto. Assim, a licitação busca assegurar igualdade de condições a todos os interessados no fornecimento de bens, execução de obras ou prestação de serviços para a Administração Pública.

O problema de pesquisa deste trabalho surgiu justamente na percepção da carência de um planejamento nos processos licitatórios da Organização Militar estudada. Em virtude dos fatos mencionados, o presente trabalho estabeleceu o seguinte problema: “Como estruturar um planejamento que contemple a previsão anual de aquisições de produtos e contratações de serviços em uma Organização Militar?”.

Com o intuito de atingir os princípios básicos constantes da Lei 8.666/93, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos, torna-se necessário o aperfeiçoamento dos processos licitatórios, a partir da análise do ambiente externo e interno, estabelecimento da direção organizacional, através da missão e valores, definição dos objetivos estratégicos, a implementação da estratégia, bem como o seu controle e monitoramento.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é estruturar um planejamento que observe a previsão anual de aquisições e contratações em uma Organização Militar. Os objetivos específicos são conhecer em profundidade os pressupostos teóricos do planejamento estratégico e do processo licitatório e propor estratégias para o planejamento dos processos licitatórios.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico demonstra os principais aspectos sobre o conceito de planejamento estratégico, negócio, missão e visão estratégica, objetivos estratégicos, plano de ação, controle e avaliação, planejamento estratégico em organizações governamentais, bem como os processos licitatórios na Administração Pública.

2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (1997), o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos, desenvolvido “para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Segundo Alberti et al. (2014), o processo de planejamento estratégico tem como essência a identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras que, combinadas com outras informações relevantes, fornecem bases para as melhores decisões, explorando as oportunidades e evitando as ameaças.

Rezende (2011), por sua vez, afirma que o “pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade”. Visam superar a concorrência, sabendo que eles estão tentando fazer a mesma coisa a que a organização ou que seus gestores se propõem.

2.1.1 Análise Ambiental

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2004), a análise ambiental objetiva avaliar a situação da organização relativamente aos ambientes interno e externo. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a organização, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.

Os autores afirmam que as variáveis ambientais críticas externas são representadas por fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, cujo comportamento pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa e gerar oportunidades ou ameaças para a organização ou setor.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2004) destacam ainda que para a análise externa atender integralmente a sua finalidade, ela deve ter caráter tanto retrospectivo quanto prospectivo. Sendo a análise de futuro mais importante que a do passado no planejamento, a avaliação retrospectiva é essencial à medida que possibilita um entendimento mais acurado da realidade, facilitando a identificação dos prováveis estados futuros do ambiente externo.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2004), as variáveis ambientais críticas internas representam fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão de uma organização ou setor, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos. O comportamento dessas variáveis pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa, constituindo-se respectivamente em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização ou setor.

Em síntese, o objetivo da análise do ambiente interno é identificar as potencialidades e vulnerabilidades da organização, permitindo complementar a plataforma iniciada quando da análise externa, a qual se constituirá na base a partir da qual serão escolhidos os objetivos e formuladas as estratégias para sua consecução (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2004).

2.1.2 Definição do Negócio

Conforme Andrade (2012), a definição do negócio se refere às decisões relacionadas ao setor em que a organização atua ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica. É fundamental que a alta administração tenha bem definido o negócio da organização, participando e controlando o processo.

O desenvolvimento desta etapa do Planejamento Estratégico é de fundamental importância, pois a correta definição do negócio é que orientará os caminhos que a organização deve seguir (ANDRADE, 2012).

2.1.3 Identificação da Missão

A identificação da Missão é talvez a mais crítica etapa da elaboração do Planejamento

Estratégico, pois ela atua diretamente como referência na orientação de todo processo de planejamento (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2004).

Rezende (2011) estabelece que missão “é a descrição de forma diferenciada da atividade pública ou do negócio privado da organização”. A missão, ou razão de ser, nada mais é que o motivo pelo qual a organização existe, definindo assim as suas responsabilidades perante a comunidade, funcionários e usuários.

2.1.4 Visão Estratégica

A visão estratégica nada mais é que a definição de uma situação desejada em longo prazo. A visão se caracteriza como uma meta ambiciosa, na qual a alta administração está focada para a organização no futuro. Uma boa visão proporciona orientação estratégica e foco motivacional. Uma visão eficaz deve ser clara, desejável e implementável (ANDRADE, 2012).

Em outras palavras, a visão é a percepção não só das necessidades, mas de como a organização vai poder atendê-las. A visão ajuda a organização a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de oportunidades (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

2.1.5 Objetivos Estratégicos

Na ótica de Andrade (2012), os objetivos podem ser definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços. No entanto, nas organizações, é necessário considerar a possibilidade de objetivos múltiplos, os quais são determinados como resposta às forças externas e internas.

A partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, bem como da identificação dos pontos fortes e fracos, a alta administração da organização poderá especificar o que pretendem realizar em termos mais concretos. As organizações públicas, não obstante o seu objeto social público ou sua definição de atividade pública, podem ter como objetivo final o atendimento adequado ao cidadão e usuário, até mesmo o atendimento a questões sociais pertinentes (REZENDE, 2011).

2.1.6 Plano de Ação

De acordo com Andrade (2012), a partir do desenvolvimento do planejamento estratégico, a organização estará adotando um novo estilo de gestão, possibilitando a criação de um futuro alternativo desejado. O autor destaca que o plano de ação é a execução do planejamento estratégico, ou seja, é o elenco de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É o momento ideal para a organização pensar a respeito de sua missão, identificando e relacionando as prioridades para o ano. O plano de ação deve deixar claro tudo que deve ser feito para cumprir os objetivos e metas para o ano. Todo o plano de ação deve ter definidos os responsáveis por cada ação, que deverão esclarecer os motivos da realização de cada ação e onde serão feitas.

2.1.7 Controle e Avaliação

Andrade (2012) considera que o controle, em termos organizacionais, pode ser definido como a tarefa administrativa que tem por finalidade mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias.

Na medida em que as necessidades da organização e as de seus participantes são compatíveis, há pouca necessidade de controle. Essa combinação de necessidades, entretanto, nunca é completa, o que exige mecanismos capazes de assegurar dita combinação. O êxito da organização depende, em grande parte, de sua capacidade de manter o controle de seus participantes (ANDRADE, 2012).

2.2 Planejamento Estratégico em Organizações Governamentais

Conforme Andrade (2012), nas organizações governamentais o governo se caracteriza como proprietário, sendo assim fortemente influenciadas por suas considerações políticas e ideológicas. Desse modo, os processos de planejamento desenvolvidos nas organizações governamentais necessitam estar de acordo com as prioridades definidas pelos governantes.

Andrade (2012) destaca que as organizações governamentais caracterizam-se também por exercer, na maioria das vezes, atividades essenciais à sociedade, geralmente em situação de monopólio. Dessa forma, essas organizações normalmente não necessitam submeterem-se às regras do jogo de mercado, o que acarreta em uma reduzida consequência para o fracasso e uma reduzida motivação para satisfazer as necessidades dos consumidores e/ou usuários.

Por serem dependentes da política de governo, seus objetivos podem mudar rapidamente, de acordo com os rumos políticos. As estratégias nessas organizações são parcialmente deliberadas, em função das influências governamentais, e parcialmente emergentes. A gestão pública requer os conceitos, preceitos e métodos da administração pública e da inteligência organizacional pública. É orientada para a prestação de serviços públicos, seja como administração direta ou indireta, sem a visão do lucro (ANDRADE, 2012).

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, a organização político-administrativa brasileira compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, cujos modelos de gestão têm um papel relevante. As funções do Estado estão relacionadas com a alocação de recursos oriundos da arrecadação tributária, a distribuição dos recursos com equidade e justiça e, finalmente, a estabilização econômica, social, política e institucional (REZENDE, 2011). Seja direta ou indireta, a administração pública obedecerá aos princípios constitucionais de: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade e eficiência. São acrescentados também os princípios de ética e conformidade entre as relações horizontais e verticais da administração direta e indireta; continuidade dos serviços públicos; igualdade no trato com os cidadãos; prestação responsável das contas públicas; divulgação de informações; compromisso e qualidade dos servidores públicos; transparência nas ações de gestão.

A fim de tornar a administração pública mais adequada e coerente, é necessário analisar e praticar a gestão pública de uma forma dinâmica e entendê-la como um processo decisório, dinâmico, integrado, efetivo e planejado (REZENDE, 2011).

2.3 Processo Licitatório

Conforme Bittencourt (2011), a licitação tem como objetivo propiciar oportunidades iguais a todos que desejarem contratar com a Administração Pública, desde que, comprovadamente, possuam qualificação de ordem jurídica, técnica, econômico-financeira e fiscal, para realizar o objeto pretendido pela Administração.

De acordo com a Lei 8.666/93, a licitação tem como objetivo permitir que a Administração contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para satisfação do interesse público, levando em consideração especialmente aspectos relacionados às capacidades técnica e econômico-financeira da organização licitante, à qualidade do produto e ao valor do objeto.

O procedimento licitatório busca assegurar a todos os interessados igualdade de condições no fornecimento de bens, execução de obras ou prestação de serviços para a Administração Pública.

Estão sujeitos à regra de licitar, além dos órgãos integrantes da Administração Direta, as Autarquias, as Fundações Públicas, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista, os fundos especiais e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União,

Estados, Distrito Federal e Municípios.

2.3.1 Pregão

Foi instituído pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. No âmbito federal, o pregão presencial é regulamentado pelo Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000; o pregão eletrônico, pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.

Conforme a Lei nº 10.520, o pregão é a modalidade realizada entre interessados do ramo de que trata o objeto da licitação que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital, em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública. O pregão destina-se exclusivamente à contratação de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado da contratação. Nessa modalidade, as licitantes apresentam propostas de preço por escrito e por lances, que podem ser verbais ou na forma eletrônica.

Nas contratações para aquisição de bens e serviços comuns para entes públicos ou privados, realizadas com recursos públicos da União, repassados por meio de celebração de convênios ou instrumentos congêneres ou consórcios públicos, será obrigatório o emprego da modalidade pregão, preferencialmente na forma eletrônica. Sua não utilização exigirá justificativa que comprove a inviabilidade de seu uso, conforme estabelece o Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005.

3. Metodologia

Em sequência, é apresentada a descrição do método utilizado na investigação do problema de pesquisa. O trabalho seguiu sob a luz da pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e o método pesquisa-ação.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho, quanto à abordagem, seguiu a linha de pesquisa qualitativa, que tem como objetivo proporcionar maior intimidade com o problema, tornando-o mais explícito ou acessível à constituição de hipóteses. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos visando torná-los mais compreensíveis (GIL, 2010).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se apresentou como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é utilizada para realizar uma análise preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, a fim de familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, facilitando a sua compreensão (GIL, 2010).

Quanto ao método, foi utilizada a pesquisa-ação, que exige um significativo empenho e mútua participação entre o pesquisador e os pesquisados. Conforme Gil (2010), diversas técnicas são adotadas para a coleta de dados na pesquisa-ação. A mais usual é a entrevista aplicada coletiva ou individualmente. No presente trabalho, tal etapa deu-se através de uma entrevista semiestruturada e uma pesquisa documental.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram três militares do setor de licitações da Organização Militar estudada, sendo o entrevistado A o chefe do setor, 1º tenente, e desempenha a função de pregoeiro, o entrevistado B ocupa a graduação de 1º sargento e desempenha a função de secretário e o entrevistado C ocupa a graduação de 2º sargento e desempenha a função de auxiliar do setor.

3.3 Definição e Caracterização das Variáveis

Segundo Lakatos e Marconi (2000), variável pode ser considerada uma classificação ou medida, ou seja, uma quantidade que varia. No presente trabalho, as variáveis a serem analisadas foram: legislação; normas e diretrizes da Organização Militar; utilização de ferramentas de gestão; criação e aperfeiçoamento de metodologia; encerramento e avaliação.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de uma pesquisa documental junto ao setor de licitações da organização estudada e de uma entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa. Uma das características da entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente elaborado que proporciona uma grande interação no momento da coleta de dados.

3.5 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados

Conforme Gil (2010), a pesquisa de abordagem qualitativa apresenta o pesquisador como o principal instrumento de investigação, daí a necessidade do contato direto entre o pesquisador e o campo de pesquisa. Através desse contato prolongado é possível o pesquisador captar os significados dos dados coletados.

De acordo com Zanelli (2002), o conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo.

A presente pesquisa, por ter abordagem qualitativa, utilizou o método de análise de conteúdos, isto é, analisou os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais desenvolvidas nos processos licitatórios da organização estudada. Na análise dos dados, houve a preocupação em reunir falas e descrições de comportamentos e contextos, exigindo assim, atenção por parte do pesquisador às interações estabelecidas entre os sujeitos pesquisados e a importância de se captar valores, imersos em suas falas, conforme preconiza Gil (2010).

4. Apresentação dos Resultados

Neste item são apresentados os resultados da presente pesquisa, os quais foram absorvidos através de uma pesquisa documental no setor estudado, de uma entrevista semiestruturada sob a luz de suas variáveis e do embasamento técnico proporcionado pelo referencial teórico.

4.1 Resultados da Pesquisa Documental

No setor estudado foram analisadas algumas anotações particulares dos três sujeitos dessa pesquisa, que dizem respeito a procedimentos, rotinas e lembretes de determinados eventos dos certames. Após a análise desse material, constatou-se que esses documentos apresentam grandes informações pertinentes aos processos licitatórios, tais como citações de leis, de orientações, datas de publicações de boletins e entendimentos do TCU, AGU e ICFEx, que facilitam o trabalho quando da elaboração do edital ou até mesmo durante a operação do certame.

4.2 Resultados do Entrevistado A

O entrevistado A é o chefe do setor de licitações da Organização Militar estudada. O referido militar ocupa o posto de 1º tenente e desempenha a função de pregoeiro nos certames licitatórios.

4.2.1 Variável: Legislação

Esta variável tem como objetivo analisar o conhecimento técnico do entrevistado no que diz respeito à Legislação vigente pertinente aos processos licitatórios, identificar o seu conhecimento da rotina dos processos e ainda as dificuldades encontradas pelo entrevistado

no referido setor.

O entrevistado considera ter um domínio razoável no que tange à legislação pertinente aos processos licitatórios. Atualmente, chefia o setor de licitações e afirma que participa de quase todo o processo de aquisição. Quanto aos principais problemas no processo de aquisição de bens e contratação de serviços específicos, o entrevistado considera a escassez de fornecedores próximos.

4.2.2 Variável: Normas e Diretrizes da Organização Militar

Esta variável tem por finalidade identificar, nas respectivas normas e diretrizes da Organização Militar estudada, mecanismos, ferramentas ou mesmo procedimentos aplicáveis aos certames.

Ao ser perguntado se as aquisições e contratações fazem parte de algum tipo de planejamento, o entrevistado A respondeu que há um planejamento, porém não cabe a ele tal atividade. O entrevistado destacou que atualmente o setor de logística, denominado Quarta Seção, é encarregado de fazer esse planejamento.

Segundo o entrevistado, o compartilhamento se dá sobre o almoxarifado, o setor de licitações, a tesouraria e, finalmente, sobre o Ordenador de Despesas, que autoriza e controla cada etapa do certame.

4.2.3 Variável: Utilização de Ferramentas de Gestão

Esta variável tem por objetivo identificar a existência de ferramentas de gestão, bem como metodologias de gerenciamento dos contratos, ainda que empíricas.

Quando interrogado sobre a existência de processos de gerenciamento de contratos ou fornecedores estabelecidos, o entrevistado respondeu que o gerenciamento está sendo aprimorado. Entretanto, não existe nenhum registro documental nem informal quando da troca eventual de componentes da equipe. As atividades são passadas informalmente, de maneira empírica.

Quanto ao gerenciamento dos contratos, o militar entrevistado respondeu que ocorre em paralelo com as demais atividades e acrescentou que também pode ser considerado em conjunto com elas, sob a ótica dos fiscais de contrato, consoante o disposto no art. 67 da Lei no 8.666/93.

4.2.4 Variável: Criação e Aperfeiçoamento de Metodologia

Esta variável visa investigar a existência de criação e aperfeiçoamento de metodologias a serem trabalhadas no histórico de eventuais problemas, bem como nas etapas de treinamento de pessoal.

Sobre a existência de registro, o entrevistado respondeu que existe um registro informal e particular de cada militar do setor. O militar destaca a total informalidade destes registros, afirma ainda que, na medida em que acontece algum problema, geralmente o militar tenta resolvê-lo sozinho, de acordo com a sua experiência, porém, caso seja necessário, o problema é debatido entre os demais militares do setor. Destaca-se a importância de efetuar esses registros, que são avaliações e históricos, em um livro ata, a fim de formalizar tais registros.

4.2.5 Variável: Encerramento e Avaliação

Esta variável analisa o recebimento dos produtos adquiridos, principalmente quando estes vão de encontro ao instrumento convocatório. Além disso, analisa a avaliação do contrato quando do seu encerramento e finalmente a opinião do entrevistado a respeito dos problemas e dificuldades por ele encontrados.

A respeito da avaliação e registros das entregas dos produtos ou fases concluídas do contrato, o entrevistado afirmou que elas são registradas pelos fiscais de contrato. No tocante aos produtos entregues, tal avaliação e registros são realizados pelo almoxarifado da unidade. Santos e Ferreira (2006) entendem que o monitoramento, controle e avaliação têm por finalidade garantir que o plano ou processo se desenvolvam dentro dos moldes elaborados, e verificar se eles estão ou não alcançando a finalidade. No caso supracitado, havendo falha ou incoerência dos produtos ou serviços licitados face ao instrumento convocatório, cabem as penalidades previstas no mesmo.

4.3 Resultados do Entrevistado B

O segundo entrevistado é o secretário do setor de licitações. O referido militar ocupa a graduação de 1º sargento e desempenha a função há quatro anos.

4.3.1 Variável: Legislação

Referente à primeira pergunta da primeira variável, o entrevistado B respondeu que possui um conhecimento razoável da legislação pertinente aos processos licitatórios e trabalha há quatro anos no setor de licitações. Referente aos problemas relativos aos processos de aquisição de bens e contratação de serviços específicos, o entrevistado respondeu que a dificuldade está no número de licitantes em alguns materiais ou serviços específicos ou técnicos, que é muito reduzido.

4.3.2 Variável: Normas e Diretrizes da Organização Militar

Perguntado se existe alguma padronização dos processos ou conjunto normativo que oriente as aquisições e contratações específicas, o entrevistado respondeu que há não apenas dos específicos, mas de todos os processos licitatórios, sempre adequando à legislação vigente. Referente a tal questionamento, percebe-se que a padronização existe apenas nas operações do processo no sistema Comprasnet e no edital dos certames licitatórios.

Quanto à atribuição de responsabilidade sobre o andamento do processo de compra, bem como a existência de compartilhamento da responsabilidade, o entrevistado respondeu que tudo começa na seção requisitante, com a especificação do material ou serviço, que é enviada ao setor de licitações e, após todas as fases da licitação, existe a interligação com o almoxarifado, que recebe e confere o material ou serviço, conforme a especificação do edital.

4.3.3 Variável: Utilização de Ferramentas de Gestão

Questionado sobre a existência de gerenciamento de contratos ou fornecedores estabelecidos e se são claramente definidos, o militar respondeu que tal planejamento existe e o setor de licitações é o responsável por esse gerenciamento, não se abstendo a maiores detalhes.

Perguntado se há interações com outras áreas da organização e como ocorre, o entrevistado B respondeu que se trata de um processo que envolve várias seções da unidade, desde o pedido até o recebimento dos materiais e serviços. Há constante comunicação para sanar problemas e chegar ao objetivo pretendido.

4.3.4 Variável: Criação e Aperfeiçoamento de Metodologia

Com relação à existência de registro formal ou informal dos problemas ocorridos e soluções encontradas, o entrevistado respondeu que os eventuais problemas passam por uma análise e na próxima licitação busca-se corrigir e aperfeiçoar os pontos fracos.

Perguntado se existe alguma forma de treinamento ou capacitação do pessoal envolvido nos processos licitatórios, o entrevistado respondeu que eventualmente são disponibilizados cursos pela ESAF e, no âmbito do Exército, existem os cursos nas ICFEx e no DEC.

4.3.5 Variável: Encerramento e Avaliação

A respeito da avaliação e registro das entregas, produtos ou fases concluídas, o entrevistado afirmou que todas as fases são homologadas pelo OD e todos os atos dos processos licitatórios ficam registrados no sistema. Sobre o aspecto problemático no processo de aquisição e contratação, o militar respondeu que o maior problema ou dificuldade está na obtenção dos três orçamentos que a legislação exige para amparar o pregoeiro na aceitação da proposta. Outra grande dificuldade é conscientizar o requisitante quanto à necessidade de uma descrição precisa e eficaz do bem ou do serviço desejado, para não abrir margem a contratações ou aquisições de produtos de baixa qualidade.

4.4 Resultados do Entrevistado C

O entrevistado C é auxiliar do setor de licitações da Organização Militar estudada. O referido militar ocupa a graduação de 2º sargento.

4.4.1 Variável: Legislação

O entrevistado C considera ter o conhecimento mínimo necessário para atuar no setor de licitações. Quanto à sua experiência com os procedimentos administrativos nos certames, o entrevistado afirmou que atua há pouco mais de um ano no setor.

O entrevistado afirmou que uma grande dificuldade consiste em encontrar empresas especializadas nos eventuais reparos, sendo necessária a cobrança de vistoria técnica nos editais. Sobre a ocorrência de eventuais problemas nos certames específicos, o entrevistado respondeu que a principal dificuldade se dá na especificação técnica.

4.4.2 Variável: Normas e Diretrizes da Organização Militar

Quanto à existência de padronização ou orientação normativa nos processos licitatórios, o entrevistado respondeu que existe nos processos de contratação de serviços, principalmente para obras de engenharia, que é o caso de um batalhão de Engenharia de construção, não sendo o caso da OM estudada.

Quanto à busca por orientações, o entrevistado respondeu que seguidamente recebem orientações da ICFEx, do TCU e da AGU, que recomendam comparações com certames de determinados órgãos e assim procuram seguir o exemplo. Desta forma, sempre buscam comparações, tanto com organizações militares quanto com outros órgãos públicos.

4.4.3 Variável: Utilização de Ferramentas de Gestão

Questionado se existe gerenciamento sobre os contratos, o militar considera que não. Com relação ao gerenciamento dos contratos de aquisição ou prestação de serviços, afirmou que esse controle ocorre em paralelo. Quanto ao emprego de alguma ferramenta de gestão, o militar respondeu que tentam aplicar algumas orientações quanto a POP, SE - EB e PEG do Exército, mas diariamente não são utilizadas e considera que estão muito aquém nesse sentido.

4.4.4 Variável: Criação e Aperfeiçoamento de Metodologia

Com relação à existência de registro formal ou informal dos problemas ocorridos e soluções encontradas, o entrevistado respondeu que não há registro de maneira formal e considera importante a existência de registro individual de cada militar.

Referente à existência de alguma forma de treinamento ou capacitação do pessoal envolvido no processo licitatório, o entrevistado C respondeu que existe e que frequentemente são disponibilizados cursos tanto para pregoeiro quanto para as diversas áreas do setor de licitações.

4.4.5 Variável: Encerramento e Avaliação

Questionado sobre a maneira como é realizado o registro e avaliação das entregas dos produtos, o entrevistado respondeu que o recebimento do produto é tarefa do almoxarifado, no entanto, muitas vezes falta sintonia com o que é cobrado no instrumento convocatório. O entrevistado respondeu que os itens ou serviços que sofreram eventuais mudanças são objeto de uma avaliação diferenciada.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos foram coletados na pesquisa documental e através de entrevista semiestruturada com os militares que trabalham no setor de licitações da Organização Militar estudada.

No que tange à pesquisa documental, constatou-se que os militares sujeitos dessa pesquisa possuem inúmeras anotações particulares que apresentam grandes informações relativas aos processos. Tais documentos são meras folhas de anotações que merecem uma formalização a fim de se tornarem um instrumento de auxílio aos militares do setor estudado. A formalização desses documentos pode ser através de um manual interno contendo os citados documentos e as orientações, citações e transcrições mais relevantes da legislação vigente, tornando-se assim, um instrumento acessível e esclarecedor aos militares que trabalham no setor. Com relação às informações obtidas junto aos entrevistados, constatou-se que os militares consideram ter um conhecimento razoável da legislação pertinente aos processos licitatórios, sendo suficiente para desempenhar as tarefas inerentes aos certames.

Pertinente aos principais problemas encontrados, foi constatado que para os três entrevistados o grande problema consiste na escassez de fornecedores, principalmente para o material específico ou técnico e, além disso, a má descrição dos itens por parte da seção requisitante.

Quanto à escassez de fornecedores, convém elaborar um banco de dados com os fornecedores atuais, bem como manter a busca por fornecedores capacitados a contratar com a Administração Pública, sobretudo com a OM estudada. Desta forma, convém a promoção de palestras aos interessados em contratar com a Administração Pública, a fim de instruí-los quanto à importância de sua participação nos certames, à possibilidade de auferir resultados satisfatórios, à certeza do pagamento por parte da Administração Pública e também à devida orientação quanto aos trâmites burocráticos e operacionais relativos aos processos. Tais palestras devem ser amplamente divulgadas, a fim de satisfazer o princípio básico da publicidade conforme a Lei nº 8.666/93.

Com relação à má descrição por parte das seções requisitantes, é necessária a promoção de palestras para todos os responsáveis por tal atividade, para que se padronizem os procedimentos, bem como se conscientizem os referidos militares quanto à importância da descrição detalhada de maneira sucinta e clara do material a ser adquirido ou do serviço a ser contratado.

Recomenda-se a utilização de um plano anual de aquisições e contratações, que tem como proposta estabelecer um plano para os processos licitatórios para o ano seguinte, de acordo com as prioridades da unidade. Ressalta-se ainda a importância de se levar ao conhecimento do OD, do setor de logística, do almoxarifado, das seções requisitantes e aos demais interessados todas as etapas dos certames.

Ficou evidenciado que constantemente o setor de licitações busca orientações junto aos órgãos de fiscalização, bem como à AGU, que é responsável pelo parecer jurídico dos certames para a OM estudada.

Quanto à gestão dos contratos, torna-se necessária uma constante sintonia dos fiscais

juntamente com o setor de licitações, a fim de aumentar o controle sobre os serviços contratados e sobre o vencimento dos respectivos contratos, além de sua renovação.

Referente à utilização de ferramentas ou metodologias, constatou-se que não são muito utilizadas. Convém maior cobrança e fiscalização por parte do comando da OM quanto à utilização do SE - EB, que é uma ferramenta de gestão utilizada no âmbito do Exército Brasileiro em toda a unidade, pois desta forma tal ferramenta atinge de fato a seriedade e a notoriedade necessárias para a sua efetivação. Recomenda-se a utilização do Planejamento Estratégico proporcionado pela presente pesquisa, a fim de padronizar procedimentos e atingir a excelência nas aquisições e contratações, evitando falhas, retrabalho, desperdício de recursos públicos e aquisições ou contratações mal elaboradas ou desnecessárias.

O setor de licitações da OM estudada não possui um planejamento estruturado. São necessárias a elaboração e a aplicação dos principais itens do planejamento, como a análise ambiental, o estabelecimento da direção organizacional, que compreende missão, visão e valores, a definição dos objetivos estratégicos, a implementação da estratégia, o monitoramento e o controle.

A partir de tais conclusões, entende-se que o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos foram respondidos, pois, a partir de todo o embasamento teórico, os resultados da pesquisa e as conclusões evidenciam as respostas e metodologias em face de tais questionamentos e objetivos.

O presente trabalho tende a fomentar a adoção de ferramentas de gestão na Administração Pública, principalmente o planejamento estratégico. Recomendam-se a leitura e a divulgação desta pesquisa para os agentes da Administração Pública, gestores em geral e para o meio acadêmico, proporcionando o aperfeiçoamento da metodologia de planejamento e o cronograma anual de aquisições e contratações na Administração Pública.

Referências

ALBERTI, R. A.; NARA, E. O. B.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.; SILUK, J. C. M. *Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 7, n. 2, 2014.

ANDRADE, A. R. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BITTENCOURT, S. Curso básico de licitação. 3.ed. São Paulo: Lex Magister, 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico. 11.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTO, C. Uma introdução ao Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>> Acesso em: 05 maio 2012.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico público ou privado. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, P. R. G.; FERREIRA, R. C. M. Planejamento Estratégico na Administração Pública. Utopia ou Realidade? Campina Grande, 2006.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia, Florianópolis, n. 7, p. 79-88, 2002.