

## **TREINAMENTO ELABORAÇÃO DE PACOTE TÉCNICO PARA LICITAÇÃO**

## **TRAINING PREPARATION OF TECHNICAL PACKAGE FOR BIDDING**

© FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO - FECAP ÁLVARES PENTEADO

MARCUS VINICIUS VENDITTI  
Faculdade Senai Suíço Brasileira Paulo Ernesto Tolle  
[marcusvenditti@hotmail.com](mailto:marcusvenditti@hotmail.com)  
Brasil

TANIA CRISTINA CALSA VENDITTI  
Prefeitura do Município de São Paulo  
[tanianutricionista@hotmail.com](mailto:tanianutricionista@hotmail.com)  
Brasil

Recebido: Recebido: 28/09/2021 – Aprovado: 14/12/2021. Publicado em Janeiro de 2022.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

## RESUMO

O objetivo geral da prática de gestão Treinamento Elaboração de Pacote Técnico para Licitação é proporcionar a co-criação de valor ao processo licitatório com a participação dos clientes internos, por meio de treinamento personalizado pela experiência dos mesmos. Tem como objetivos específicos: padronizar a montagem dos pacotes técnicos, acelerar o processo de contratação sem ferir a legislação vigente, reduzir os custos; evitar prejuízos à imagem da Unidade, conhecer o cliente interno e identificar oportunidades de atendimentos futuros. As ações envolvem levantamento de demandas, capacitação por meio do treinamento e reuniões de alinhamento.

**Palavras-chave:** Treinamento in Company, Pacote Técnico, Licitação, Treinamento.

## ABSTRACT

The general objective of the management practice Training Preparation of a Technical Package for Bidding is to provide the co-creation of value to the bidding process with the participation of internal customers, through personalized training based on their experience. Its specific objectives are: standardizing the assembly of technical packages, speeding up the contracting process without violating legislation, reducing costs; avoid damage to the Unit's image, get to know the internal customer and identify opportunities for future assistance. The actions involve surveying demands, capacity building through training and alignment meetings.

**Keywords:** In-Company Training, Technical Package, Bidding, Training.

## 1 - INTRODUÇÃO

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

O acompanhamento da prática aconteceu entre os anos de 2015 à 2017. A a mesma continua até os dias atuais, sempre atualizando os colaboradores às novidades deste segmento que influenciam diretamente em seus processos. Sendo que em 2017 a mesma foi finalista do Programa Melhores Práticas e em 2019 foi estendida também a outras unidades.

O conteúdo do treinamento é baseado nos procedimentos empresariais e na legislação vigente, contando com Estudos de Caso e exercícios aplicados. O objetivo principal do treinamento é proporcionar aos colaboradores a experiência da elaboração de um pacote técnico para contratação de Obras e Serviços por meio de um processo licitatório, promover a atualização oriunda das mudanças na legislação vigente e novas práticas corporativas.

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

### **1.1 O que se espera do processo licitatório?**

Qualidade, Desconto, tempo de realização

A Administração Pública contrata obras, serviços e materiais, visando priorizar o princípio da isonomia, dando as mesmas oportunidades a todos. Para tanto é necessário criar para cada possível contrato uma atmosfera de competição. Esta é necessária para obtenção da proposta mais vantajosa e do desenvolvimento local.

Como a licitação busca atender ao interesse público, à coletividade, a escolha e julgamento da melhor proposta obedecerão ao princípio da publicidade, que visa tornar a futura licitação conhecida dos interessados e dar conhecimento aos licitantes bem como à sociedade em geral, sobre seus atos. Outra função desse princípio é garantir aos cidadãos o acesso à documentação referente à licitação, bem como sua participação em audiências públicas, nas hipóteses previstas no art. 39, da Lei nº 8.666/93.

Nesse sentido, outro princípio dos processos licitatórios, a vinculação ao instrumento convocatório, traz luz ao tema desse artigo. Com a finalidade de garantir que as informações no Edital permitam uma competição saudável entre os fornecedores e agilidade no processo, há a premissa que os dados técnicos estejam claros, precisos e objetivos.

No contexto percebe-se que há necessidade de capacitar os profissionais técnicos para elaboração de pacote técnicos visando a contratação por meio de licitação, visto a peculiaridade do assunto.

## **2 - PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

Para a realização deste projeto há a necessidade de estabelecer pontos. Primeiro conceituar o Processo Licitatório e suas características próprias. Por outro lado, subsidiar conceitos sobre co-criação, meio pelo qual desenvolve-se as ações aqui apresentadas.

No caso da co-criação embebeceu-se desde o início do projeto a necessidade de construir valor em conjunto com o cliente interno (área técnica requisitante).

A expectativa na criação conjunta de valor por meio da construção da experiência, desenvolvida em um ambiente de diálogo permitiu uma nova vivência com o cliente interno em

tempo real. Essa dinâmica norteou os preceitos das ações projetando uma personalização do atendimento.

Para Payne, Storbacka e Frow (2008) a proposição de que o cliente se torna um co-criador de valor enfatiza o desenvolvimento de relacionamentos cliente-fornecedor por meio da interação e do diálogo. No entanto, a pesquisa sugere que se sabe relativamente pouco sobre como os clientes se envolvem na co-criação de valor.

Saarijärvi (2012) afirma que a interação entre clientes e empresas está assumindo novas formas e contornos que vão além do intercâmbio tradicional. As empresas não são mais vistas como únicas fornecedoras de bens, nem os clientes considerados meramente como fontes de dinheiro. Assim, tanto as empresas quanto os clientes estão iniciando novas formas de apoiar a criação de valor uns dos outros, ou seja, novos mecanismos de co-criação de valor são desenvolvidos. Essa evolução deu às empresas um ímpeto estratégico para reconsiderar os papéis de seus clientes nas práticas de negócios atuais - uma característica central da discussão contemporânea sobre co-criação de valor. No entanto, nem todas as empresas se beneficiam necessariamente da co-criação de valor, o que torna ainda mais importante para elas uma avaliação cuidadosa das oportunidades que isso acarreta.

A aposta no trabalho sempre esteve na crença que a variedade de experiências dos envolvidos trouxe-se inovação, criando um ciclo de ambientes para novas experiências.

Akhilesh (2017) traz que a co-criação é uma jornada de aprendizado. Para implementar a co-criação em uma organização, é necessário marcar a cultura colaborativa. A criação de cultura colaborativa requer pensamento criativo na resolução de problemas, liderança, gestão do conhecimento, aprendizagem institucionalizada, aprendizagem experiencial, comunicação, gestão da qualidade e melhoria contínua em uma organização.

Já MASTIO, et al (2019) mostram que, de uma perspectiva de co-criação de valor, a organização que aprende pode ser vista como um ator social, econômico aberto, colaborativo, engajado em atividades sociais, econômicas com outros atores interdependentes em uma rede ou ecossistema de atores para cumprir sua missão e propósito e o bem-estar do ecossistema.

O conceito licitação foi introduzido no direito público brasileiro há mais de cento e quarenta anos, pelo Decreto nº. 2.926, de 14.05.1862. Após a homologação de diversas outras leis, este procedimento foi consolidado, no âmbito federal pelo Decreto nº. 4.536, de 28.01.22. (LIMA, 2010).

Desde então o procedimento licitatório veio evoluindo, com o objetivo de conferir maior eficiência às contratações públicas. Porém somente a partir de 1988 a licitação recebeu status

de princípio constitucional em seu art. 37, XXI, de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (LIMA, 2010)

O art. 37, XXI da Constituição Federal foi regulamentado pela Lei 8.666, de 21.06.93 (alterada pelas Leis 8.883/94, 9.648/98 e 9.854/99), em vigor atualmente, que disciplina as licitações e contratos da Administração Pública. (LIMA, 2010)

Segundo Carvalho (2008, p. 208), licitação é "o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico."

Para Di Pietro (2007), citando José Roberto Dromi, trata-se de "procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitam às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato."

Os dois conceitos em semelhança demonstram diversas características deste procedimento complexo que é a licitação. Trata-se da forma do Estado contratar, de buscando a melhor proposta para a Administração Pública. (BARROS, 2002)

Obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são determinados pela constituição Federal de 1988. Em seu art. 37, XXI fixa a obrigatoriedade da Administração direta e indireta de licitar. As compras e serviços prestados pela administração pública, passam a possuir o objetivo de garantir ao gestor público mecanismos eficientes de controle, que garantam a isonomia, economicidade, transparência e probidade administrativa.

No intuito de reduzir a morosidade nos processos licitatórios o Governo Federal instituiu por meio da Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002, o "Pregão Eletrônico" como uma das modalidades da Lei de Licitações no âmbito da União, Estados e Municípios para a aquisição de bens e serviços comuns. O pregão é uma nova modalidade de licitação que busca incrementar a competitividade e a agilidade nas contratações públicas (Souza e Teixeira, 2008).

Essa mesma lei confere ao poder público, condições possíveis de aquisições de bens e serviços e consagrar os princípios de economicidade, impessoalidade, competição, transparência, entre outros conformes detalhamentos apresentados por Moreira e Moraes (2002)

[...] economicidade, buscando as condições mais vantajosas para a administração pública, independentemente, de se tratar de bens ou serviços nacionais ou importados; o princípio da impessoalidade, a competição, a transparência, a publicidade e a igualdade nas condições de acesso.

Prosseguindo a interpretação da lei, os mesmos autores Moreira e Morais (2002) mostram que também é vetada a inclusão de condições nas licitações que restrinjam a competição ou estabeleça preferências em função da naturalidade, sede ou domicílio dos fornecedores potenciais ou mesmo que ainda estabeleça tratamento diferenciado entre empresas brasileiras e estrangeiras. Os mesmos estudiosos fazem menção à lei destacando que:

O princípio da competitividade garante a livre participação a todos, porém, essa liberdade de participação é relativa, não significando que qualquer empresa será admitida no processo licitatório. Por exemplo, não faz sentido uma empresa fabricante de automóveis tencionar participar de um processo de licitação, quando o objeto do certame seja compra de alimentos. (BAROSSO, 2008)

Os licitantes se submeterão às cláusulas do edital, que estipulará os requisitos para habilitação e qualificação no certame, bem como a minuta de contrato. Daí a importância de este estar revestido de legalidade, só assim, garantirá o tratamento igualitário entre os interessados, e afastando cláusulas que restrinjam ou venham ferir o princípio da competitividade. (BAROSSO, 2008)

Por conseguinte, a utilização dos meios eletrônicos no âmbito das contratações públicas supõe uma melhora em alguns dos princípios tradicionalmente associados a elas, como podem ser o de transparência ou o de igualdade nas condições de acesso aos procedimentos de licitação. Isto implica, por sua vez, uma otimização do gasto público, pois uma maior difusão das licitações permite o aumento da participação, a melhora nas ofertas realizadas e um adequado acompanhamento, por parte da cidadania, das políticas desenvolvidas a respeito. Os casos de corrupção e falta de ética nas administrações, muito relacionados com a contratação, originam — como assinalam Ramírez-Alujas & Villoria (2012).

Sendo assim o objetivo geral da prática de gestão Treinamento Elaboração de Pacote Técnico para Licitação é proporcionar a co-criação de valor ao processo licitatório com a participação dos clientes internos, por meio de treinamento personalizado pela experiência dos mesmos. Tem como objetivos específicos: padronizar a montagem dos pacotes técnicos, acelerar o processo de contratação sem ferir a legislação vigente, reduzir os custos; evitar prejuízos à imagem da Unidade, conhecer o cliente interno e identificar oportunidades de

atendimentos futuros. As ações envolvem levantamento de demandas, capacitação por meio do treinamento e reuniões de alinhamento.

### 3 - APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO E DO PROBLEMA

A problemática a ser solucionada foi como preparar as áreas técnicas da área de negócio para elaboração de pacote técnico de licitação adequado a realidade específica da Unidade?

A oportunidade foi identificada e registrada na realização do ciclo anual do pré-work do planejamento da Unidade para o ano de 2015. A oportunidade identificada foi encaminhada para validação do departamento como Plano de Ação, com a premissa de realizar visita aos clientes Internos com base em um atendimento presencial para as áreas posicionando sobre atualizações e estreitando o canal de comunicação com a Unidade. As oportunidades discutidas no pré-work são contribuições originadas nas discussões da reunião de análise crítica mensal, do levantamento efetuado junto ao cliente interno e por sugestões dos colaboradores da própria unidade.

Para subsidiar a análise realizou-se o levantamento e acompanhamento do processo licitatório que é mensurado por dois indicadores: contratações realizadas na meta e redução nos custos de contratação. O primeiro departamental e o segundo setorial. Foi analisado o histórico de ambos indicadores como vê-se a seguir nos Quadro 1 e 2.

**Quadro 1 - Histórico do Indicador Contratações realizado na meta**

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2011	78,94	32,6	57,14	26,19	25,66	28,47	49,72	49,25	49,3	48,9	81	70,24
2012	76,92	80	63,33	80	65	84	67	76,67	90,9	65	74,2	62,5
2013	76,9	46,15	58,33	75	90	43	85,71	93,75	76,92	88,89	80	76,19
2014	50	75	70	85	77,8	90	86,7	81	83,3	92,9	94,1	95,2

**Quadro 2 - Histórico do indicador Redução nos custos de contratação**

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2011	4,3	34,15	2,08	4,53	5,44	6,83	16,15	14,94	23,74	18,9	25,36	4,19
2012	11,08	20,68	25,32	4,45	8,78	16,75	4,77	5,79	8,6	11,52	3,09	3,14
2013	7,51	15,08	23,61	11,04	3,65	5,88	7,81	4,64	23,03	17,18	13,35	12,98
2014	17,29	29	20,5	10	15,1	30,1	6,55	15,6	17,7	1,7	5	23,5

Levando em conta para análise, a média anual dos resultados, ambos indicadores apresentaram evolução satisfatória sendo que o indicador contratações realizado na meta apresentou 39% de evolução em quatro anos e redução nos custos de contratação apresentou

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

A oportunidade se mostrou muito relevante para a Unidade por atender o objetivo estratégico aprimorar modelo de gestão da perspectiva aprendizado e Crescimento, ofertando uma normalização do processo licitatório em tempo de realização com o objetivo de 100%, com a expectativa que todo processo iniciado terá a garantia de atendimento sem que haja prejuízo para a companhia junto ao seu cliente final.

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

a) Escolha do problema: com base nas discussões realizadas nas reuniões de análise crítica mensais, no levantamento efetuado junto ao cliente interno e contribuições dos colaboradores da UNIDADE e inspirado na prática Encerramento de Contratos no Prazo Contratual e Entrega de Memórias/FAC implementada por ela própria a UNIDADE escolheu o problema e o registrou por meio de seu pré-work operacional para o ano de 2015. O problema foi identificado: Por que o indicador contratações realizado na meta não tem como resultado mensal 100%?

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

A frequência do problema é mensal sendo que no período analisado entre 2011 e 2014 em nenhum mês registrou-se 100%. Através das atas de análise crítica (com base nos relatórios

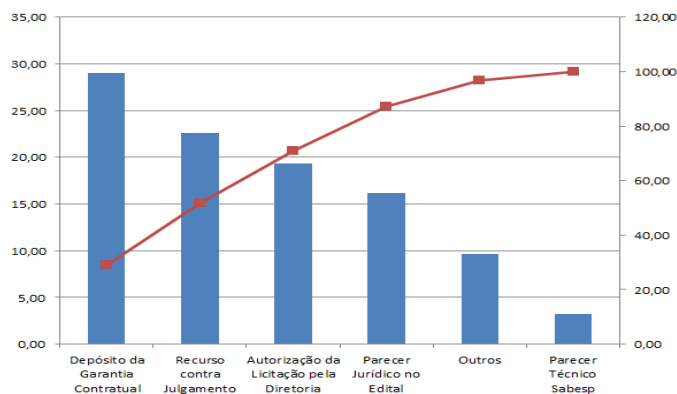


de tempo de contratação e impeditivo) conseguiu-se verificar que existem etapas do processo licitatório que podem ter atrasos significantes no resultado, sendo elas: Depósito da garantia contratual pelo vencedor, Recurso contra o julgamento da Comissão, autorização da licitação pela diretoria, Elaboração do parecer jurídico do edital e parecer técnico.

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

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

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



**Gráfico 1 - Pareto impeditivos do Processo Licitatório**

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

## **4 - SOLUÇÃO PROPOSTA**

A prática inicialmente foi esboçada conforme Tabela 1 organizada em três ciclos anuais.

Tabela 1 - Plano de Ação

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

A prática foi planejada e dividida para realização em doze ações com estabelecimento de responsabilidades, cronograma e custo de cada uma, conforme Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Etapas detalhadas do Plano

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

O planejamento foi realizado prevendo o envolvimento da equipe da Unidade, os gerentes de departamento, as pessoas chaves de cada departamento, em reuniões focais.

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

A Unidade bebeu de três fontes importantes e amplamente disseminadas na Unidade na busca de inovação na solução. Nas primeiras discussões foram utilizadas técnica de Brainstorming para geração ideias a serem utilizadas na solução dos problemas. As rodadas aconteceram durante a realização do Pre-work do planejamento de 2015 e revisitado em 2016 registrados em documento próprio.

Foram consultadas soluções implantadas em outras organizações através de consulta as candidaturas participantes de prêmios de inovação. E a última fonte foi o benchmark com prática da própria Unidades denominado Encerramento de Contratos no Prazo Contratual e Entrega de Memórias/FAC, que possibilitou estabelecer a expertise no modelo e na logística da futura prática.

Conforme procedimento de trabalho elaborado pela Unidade baseado nos procedimentos empresariais a prática consiste em ações claras incluindo: Visita a cada departamento para levantamento de oportunidades de melhoria para o processo envolvendo as lideranças, pessoas chaves e com grupo focal de licitações; Realização de benchmark em empresas referência no processo similar à Unidade, capacitação de colaboradores nas atividades do processo licitatório; Fortalecer o processo de seleção e desenvolvimento de fornecedores.

Em 2015 a prática de gestão foi atuou com o objetivo de visitar os clientes internos estabelecendo o atendimento presencial para as áreas, posicionando sobre atualizações e estreitando o canal de relacionamento, e levantando as demandas para melhoria do processo de licitações-

Foram realizadas sete reuniões (Figura 1), sendo uma em cada departamento da Unidade de Negócio. Foram levantadas 26 demandas que foram analisadas e encaminhadas para atendimento. Além disso, a primeira fase da prática contou com cadastramento e criação do grupo de e-mails com 40 colaboradores, que passaram a receber as atualizações dos procedimentos do processo. Além do mais, houve a realização da primeira reunião de alinhamento sobre preenchimento do Formulário de Solicitação de Licitação (SL) com a presença de 20 colaboradores.



**Figura 1: Reunião nas áreas**

EM 2016 as ações da prática foram ampliadas, visando sempre ter uma visão bastante clara, ampla e substancial de potenciais melhorias nos processos, proporcionados pelo espírito colaborativo e a objetividade nos trabalhos. Entre as atividades planejadas foi desenvolvido Benchmark (Figura 2) em área de Licitação Externa (Metrô).



**Figura 2 – Benchmark no Metro**

Das novas ações as expectativas recaíram sobre a Realização do Curso de Reciclagem sobre Confecção do Pacote Técnico. A atividade permitiu uma economia à Unidade de Negócio, visto que foi executada com mão de obra própria e com emissão de certificado.

O Unidade contou com a participação de todos os envolvidos para fornecer um atendimento ágil, preciso e cumprindo todos os requisitos legais na busca da melhor oferta para a administração, permitindo assim ampliar a confiança junto aos requisitantes e administradores de contrato.

Com um novo ciclo de visitas aos departamentos foram registradas novas demandas para serem avaliadas ao final do ciclo, sendo tratadas e encaminhadas quando for necessário.

A prática da Unidade é sistemática, sua repetitividade é garantida por padrão de trabalho elaborado.

Em parceria com a área de Desenvolvimento Humano a Unidade, em maio de 2016, realizou a primeira turma do treinamento de Elaboração de Pacote Técnico com a presença de 30 colaboradores (Figura 3). No mês de agosto foi realizada mais duas turmas ministrado com mão de obra própria, com a presença de 50 colaboradores. No total foram treinados 80 colaboradores. Esta atividade compõe o escopo do plano de ação que também teve seu segundo ciclo encerrado, com êxito em sua execução. Anteriormente este treinamento era contratado junto a um consultor de mercado. A diferenciação na utilização de mão de obra própria foi permitir uma personalização do treinamento à realidade da Unidade e a redução de custos com treinamento.



Figura 3 – Primeiro Treinamento Realizado

O conteúdo do treinamento foi baseado nos procedimentos empresariais e na legislação vigente, contando com dinâmicas de grupo e exercícios aplicados em situação prática. O objetivo principal foi proporcionar aos colaboradores à experiência da elaboração de um pacote técnico, formado por documentos necessários para uma contratação através de um processo licitatório.

Ao final dos trabalhos houve por parte dos colaboradores a manifestação positiva pela forma em que foi abordado o conteúdo.

A sistemática de avaliação e de controle da prática de gestão na Unidade acontece de forma alinhada às diretrizes da Unidade, com a utilização da ferramenta Painel de Bordo. Desta forma, a Unidade instituiu em sua estrutura equipes e grupos de trabalho com especialidades diversas, considerando seus processos. O grande diferencial da ferramenta é o requisito de uma melhoria por prática a cada ciclo anual, sendo os resultados apurados por meio dos indicadores de desempenho, referentes a cada Unidade.

Os indicadores relacionados ao processo possuem estruturação definida, são aprimorados anualmente e validados por grupo específico. Os resultados são divulgados para toda a força de trabalho com a utilização da ferramenta BSC, disponível no sistema de

informação de todas as Unidades de Negócio e são apresentados aos colaboradores da Unidade em reunião estruturada. Neste sistema, é possível acompanhar os resultados ao longo do tempo, com análise do atendimento das metas estabelecidas e ainda procedendo a comparações com outras unidades.

Na Unidade, mensalmente, em cumprimento ao calendário do sistema de reuniões, corre análise crítica dos respectivos resultados e das ações em curso que objetivam melhoria do desempenho dos mesmos. Para as hierarquias superiores, corre à análise dos mesmos com frequência trimestral, com apresentação das ações a serem implantadas.

A prática em seu terceiro ciclo contou com o envolvimento gradual de colaboradores do grupo focal de contratações, pessoas chaves, lideranças e fornecedores. A abrangência do projeto internamente remete ao envolvimento das áreas Jurídico, Financeira, Tecnologia de Informação e Serviços Gerais que colaboram nas atividades com a finalidade de oferecer soluções eficazes à Unidade.

Para elaboração do padrão de trabalho a Unidade orientou-se pelos Procedimentos Empresariais da Unidade: PE-SU0019 - licitações e contratações de obras e serviços v.21; PE-SU0021 - licitações na modalidade convite eletrônico de materiais e equipamentos v.18; PE-SU0022 - licitações e contratações de serviços na modalidade - pregão on-line v.9; PE-SU0023 - licitações de materiais e equipamentos na modalidade pregão online v.7; PE-SU0028 - contratações por dispensa de licitação por valor v.7

A prática, desde a identificação da oportunidade até a incorporação da melhoria para toda a Unidade foi divulgado às áreas interessadas. Este evento tem como finalidade a valorização, produção e socialização de experiências que incorporam os critérios do MEG e visam os Objetivos Estratégicos da Unidade, com reconhecimento das melhores práticas apresentadas, oportunizando um Benchmarking interno entre as Unidades da Unidade como incentivo para os próximos projetos.

No ambiente da Unidade responsável pela prática e em toda a Unidade, é notório o fomento à cultura empreendedora, com as lideranças aprovando o comportamento intraempreendedor, o qual busca a pro atividade e a inovação visando o aperfeiçoamento dos processos, ou seja, o procedimento ótimo de executar as atividades, resultando em maior qualidade, maior produtividade, menores custos e maiores benefícios para todas as partes interessadas, corroborado pelos resultados da prática.

Através de um programa de treinamento direcionado ao desenvolvimento integral dos empregados e constantes avaliações de desempenho, nota-se que a força de trabalho é

sensibilizada com estes fundamentos, os quais são fortalecidos a cada participação nos Prêmios de Qualidade e a cada reconhecimento. Reconhecimento este que, tendo esta prática em questão como exemplo de sucesso, denota uma evolução da gestão, e se oficializa como prática de excelência nos Encontros de Resultados da Unidade, durante os quais é percebido o aumento crescente do número de práticas apresentadas a cada ano, demonstrando um ciclo virtuoso, com a valorização da força de trabalho e o incentivo a novo e melhores práticas.

Sendo assim o aprendizado identificado na prática de gestão, é registrado mensalmente em acompanhamento em plano de ação local, onde os analistas da Unidade são responsáveis pelo registro dos eventos.

De acordo com a bibliografia recorrente, através do controle estatístico de Processo, do acompanhamento do indicador e da avaliação de reação junto às partes interessada, encontram-se suficiente para avaliar o andamento da evolução da prática. Os resultados devem apresentar no relatório de impeditivos do Sistema Geral de Licitações – SGL diminuição de tempo nas fases do processo, e permitindo constatar a estabilidade do mesmo.

## **5 - RESULTADOS ENCONTRADOS E CONTRIBUIÇÕES DESTA PESQUISA**

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

No Ano de 2013 obtivemos resultado de 74,6%, com 201 licitações encerradas, sendo que 150 dentro do prazo e 51 fora do prazo.

Em 2014 fechamos com índice de 83,6%, sendo 189 encerradas com 158 dentro do prazo e 31 fora do prazo; já em 2015 obtivemos um bom resultado, fechando a medição com 85,1% das Contratações Encerradas, sendo que das 154 Licitações Encerradas, ficamos com 131 Contratações dentro do prazo e 23 fora do prazo.

No Ano de 2016 obteve-se 87,6% das Contratações Encerradas dentro da Meta, sendo que das 89 Licitações Encerradas, 78 Contratações ficaram dentro do prazo e 11 fora do prazo.



A melhoria contínua é resultado de uma abordagem mais ágil e moderna desburocratizada sem ferir a legalidade prevista aos processos administrativos, implementada pela UNIDADE com um acréscimo de 15,2% no desempenho do indicador e com base nessas melhorias nos credenciou a participação nos Prêmios Profissional Destaque, Melhores Práticas e Prêmio Mário Covas.

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

Quadro 4 - Participação

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

Na média as 43 avaliações de reação sobre a capacitação efetuada em três turmas obtiveram a seguinte resultado Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado da Avaliação de Reação

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

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

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

Para os fornecedores, o atendimento ágil e esclarecimento das etapas do processo fez com que a Unidade seja vista como diferencial em termos de agilidade e desburocratização em comparação com outros órgãos públicos, sempre preservando os fatores legais e procedimentais da companhia.

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

A contribuição da pesquisa com o acompanhamento do projeto vem da complementação do trabalho de Payne, Storbacka e Frow (2008) onde percebe-se clientes internos se envolvem na co-criação de valor por meio de participação ativa por meio de levantamento de demandas, no próprio treinamento e das avaliações de Reação e Eficácia. Sendo que a participação dos mesmos alimenta um ciclo de melhoria continua que agrega valor ao processo.

Nos ciclos de treinamentos realizados como afirma Saarijärvi (2012) é possível verificar novos mecanismos de co-criação de valor que são desenvolvidos com o claro posicionamento dos papéis, porém com a flexibilidade e as ferramentas necessárias para alimentar a inteligência viva organizacional.

É possível identificar na pesquisa que capacitar o seu cliente interno, ouvi-lo, registrar suas demandas, alimentando um sistema de melhoria continua e gestão do conhecimento vai além da melhoria dos indicadores. Cria-se um clima de harmonia entre cliente interno e fornecedor que conspira para inovação. Percebeu-se que relações desgastadas foram restauradas e novas ideias surgiram. A resistência ao novo diminuiu consideravelmente.

Para futuras pesquisas no assunto fica o registro da necessidade de incorporar o espírito da co-criação desde o início do projeto, com o entendimento de que não há certezas, e que não se pode ter medo dos riscos.

## **REFERENCIAS**

AKHILESH, KB Co-criação e aprendizagem. In: Co-Criação e Aprendizagem . Springer, Nova Delhi, 2017. p. 45-54.

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

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

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

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

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

MASTIO, Emmanuel; CHEW, Eng; DOVEY, Kenneth Anthony. A organização que aprende como contexto de cocriação de valor. The Learning Organization , 2019.

MOREIRA, H C. & MORAIS, J.M. de. Compras Governamentais: Políticas e

PAYNE, Adrian F .; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Gerenciando a cocriação de valor. Journal of the academy of marketing science , v. 36, n. 1, pág. 83-96, 2008.

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

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

SAARIJÄRVI, Hannu. Os mecanismos de cocriação de valor. Journal of Strategic Marketing , v. 20, n. 5, pág. 381-391, 2012.