

# 1

## Introdução

Nas administrações públicas, o setor de licitações e contratações demanda grande atenção e cuidado, visto que dá suporte a atender, direta ou indiretamente, às necessidades da sociedade.

Em 1993, em substituição ao Decreto 2.300/86, surgiu a Lei 8.666, que introduziu profundas e importantes mudanças na forma de proceder as licitações, alterando significativamente os seus resultados. Novas leis foram promulgadas com a finalidade de aprimorar o entendimento daquela Lei e facilitar o trabalho dos administradores públicos que a utilizam em seus procedimentos diários. Atualmente, esses administradores trabalham com a Lei 8.666/93 e suas alterações, denominada simplesmente Lei Nacional das Licitações.

O empregado que trabalha com procedimentos licitatórios tem o dever de entender e respeitar as disposições da Lei Nacional de Licitações, em cada certame licitatório definido na referida lei, de forma a obter os melhores resultados na execução de suas atribuições. Mas o que realmente acontece na prática? São observados todos os ritos necessários? Os procedimentos utilizados são satisfatórios? Os certames são prolongados desnecessariamente? Os resultados esperados são obtidos na maioria dos casos?

O empregado da administração pública que executa um procedimento licitatório, para contratar pelas melhores condições para o setor público, encara um grande problema: como lidar com a Lei 8.666/93; como interpretar cada artigo e fazer cumprir de maneira correta suas exigências; por onde começar o processo licitatório para que esse cumpra todas as etapas até a contratação do serviço ou compra do bem. O processo de licitação é uma forma de planejamento que deve ser executado com critérios pelo administrador público.

### Justificativa

Este trabalho justifica-se porque a experiência demonstra que a solução de aprimoramento dos processos licitatórios não está vinculada à edição de novas leis para regular antigas situações. A experiência adquirida por servidores que

trabalham em licitação demonstra que, por esse meio, nada se tem logrado de positivo, principalmente porque as críticas à Lei 8.666/93 e as mudanças sugeridas referem-se a controles, muitas vezes, pouco objetivos e que diminuem ainda mais a flexibilização necessária para uma contratação bem sucedida. Na verdade, o que se requer é o aprimoramento do processo de aplicação da lei, de forma organizada, planejada, com procedimentos claros e com armazenamento e gerenciamento do conhecimento adquirido.

### **Objetivo**

O objetivo da pesquisa é a elaboração de uma proposta de procedimentos para otimizar os processos licitatórios e os contratos deles decorrentes, para o caso da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU.

O trabalho aborda o problema do processo licitatório nas empresas públicas brasileiras, de forma geral, e faz a análise do caso específico da CBTU, empresa pública de economia mista. A idéia de estudar o caso da CBTU surgiu da necessidade de se adequar um processo licitatório compatível com as possibilidades e alternativas apresentadas pelo Governo Federal, de forma a tornar a empresa mais eficiente, otimizando suas licitações e conseqüentemente suas contratações.

### **Metodologia**

Inicialmente, foi realizado um estudo para a fundamentação teórica, com base na revisão bibliográfica nas áreas de planejamento adaptativo, gestão de conhecimento e processos empresariais. Escolheu-se o referencial teórico sobre Planejamento Adaptativo devido a semelhança entre os fatores de dificuldade para implementação desse tipo de planejamento e do processo licitatório. Foram levantados mecanismos utilizados na melhoria do Planejamento Adaptativo úteis para o processo de licitação. Estudou-se a Gestão de Conhecimento por ser um processo sistemático que identifica, cria e aplica conhecimentos estratégicos de uma empresa. O processo licitatório desenvolve um conhecimento que deve ser armazenado e ampliado para ser aplicado em situações diversas. A teoria de aperfeiçoamento de processos empresariais é definida com uma estratégia que contribui com métodos para transformar entradas e saídas, baseando-se na satisfação das necessidades estabelecidas, por meio de aproveitamento total dos

recursos disponíveis. Foi feito um estudo de caso na Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU analisando os processos licitados nessa companhia. Para análise dos processos licitatórios utilizou-se como ferramenta básica o diagrama de blocos que foi discutido com empregados do Departamento de Licitações – DELIC, da Superintendência Jurídica – SUJUR e da Superintendência Financeira - SUAFI. Esse estudo foi realizado com base em análise documental e participação direta, dado que a pesquisadora é empregada desta empresa e trabalha no Departamento de Licitações – DELIC. Com isso, foram explicitados os problemas e apresentadas as propostas de aperfeiçoamento.

### **Estrutura da dissertação**

Inicialmente, no Capítulo 2, apresenta-se o arcabouço para análise, composto por uma base teórica sobre planejamento nas organizações, gestão de conhecimento em empresas, estratégias para aperfeiçoamento de processos empresariais.

No Capítulo 3 aborda-se o conceito de licitação e faz-se uma análise conceitual da Lei Nacional das Licitações, com seus diversos artigos que influenciam diretamente o processo licitatório. Aborda-se ainda, o projeto da nova lei que traz propostas de mudanças para a Lei 8.666.

No Capítulo 4, é descrito o estudo de caso, com a apresentação da estrutura organizacional da CBTU, suas características e sua importância no contexto econômico e social do Brasil. Descrevem-se os processos licitatórios na Administração Central da CBTU, faz-se um mapeamento do processo licitatório mais complexo e apresenta-se um levantamento das razões de falhas desse processo.

Finalmente, no Capítulo 5, encontram-se uma análise crítica juntamente com mudanças nos procedimentos para otimização e possível uniformização dos processos licitatórios, planejamento, acompanhamento e execução das licitações e ainda, a conclusão e algumas recomendações finais.