UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA
Pós-Graduação em Gestão Pública

Diogo Macêdo dos Anjos

CENTRALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÍNUOS DA INFRAERO NA GERÊNCIA DE LICITAÇÕES DO CENTRO DE SUPORTE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE BRASÍLIA

Brasília/DF, Outubro de 2016

Diogo Macêdo dos Anjos

CENTRALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÍNUOS DA INFRAERO NA GERÊNCIA DE LICITAÇÕES DO CENTRO DE SUPORTE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE BRASÍLIA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão de curso em Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Católica de Brasília.

Professor Orientador: Arthur Mesquita Camargo.

Brasília/DF, Outubro de 2016

RESUMO

A busca de eficiência, transparência e eficácia na tomada de decisões tem sido um requisito na Administração Pública. Os serviços públicos devem ser aperfeiçoados a cada momento, de forma que se evidencie a qualidade na execução dos mesmos. As áreas envolvidas devem conhecer o processo de contratação pública, analisando as três fases: interna, externa e contratual. Quanto maior o conhecimento e o relacionamento das atividades, maior a eficiência na prestação do serviço.

Palavra-chave: Eficiência; Planejamento; Licitação; Contratação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAC – Agentes de Proteção da Aviação Civil

CS – Centro de Suporte

CSBR – Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília

CNBR – Consultoria Jurídica em Brasília

DOU – Diário Oficial da União

DFSA – Superintendência de Serviços Administrativos

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

LABR – Superintendência de Logística Administrativa de Brasília

LACC – Gerência de Contratos e Convênios

LACC-1 – Coordenação de Pesquisa e Acompanhamento de Preços

LALI – Gerência de Licitações

LALI-3 – Coordenação de Licitação de Serviços Gerais

NI 6.01/F (LCT) – 6ª Versão da Norma Interna de Licitações e Contratos

PEC – Pasta de Encaminhamento de Correspondência

SLTI/MPOG – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Etapas da Gerência de Licitações em 2015 e 2016

Tabela 2: Índice de Licitações Homologadas em 2015 e 2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **2**

2 METODOLOGIA **3**

3 EMBASAMENTO TEÓRICO **4**

3.1 Gestão Pública **4**

3.2 Contratação Pública **4**

3.2.1 Fase Interna 5

3.2.2 Fase Externa 6

3.2.3 Contratação 7

3.3 Contratação de Serviços Contínuos **7**

4 A PRÁTICA ADOTADA NA INFRAERO **9**

4.1 Regimento Interno da Infraero **9**

4.2 Serviços Contínuos na Infraero **11**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **15**

REFERÊNCIAS **17**

1 INTRODUÇÃO

A busca de eficiência, transparência e eficácia na tomada de decisões tem sido um requisito na Administração Pública. Os serviços públicos devem ser aperfeiçoados a cada momento, de forma que se evidencie a qualidade na execução dos mesmos.

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero possui diversos contratos de serviços contínuos e segue as normas vinculadas à Lei 8.666 de 21/07/1993, bem como a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006 que apresenta vantagens para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Por maior que seja a necessidade da prestação dos serviços contínuos, como, por exemplo, limpeza e vigilância, as normas de licitação precisam ser respeitadas e cumpridas. É preciso seguir a linha de atividades, desde um despacho pedindo a abertura do processo até a homologação.

A obtenção da rapidez nas atividades depende intensamente de experiência dos colaboradores envolvidos. Sendo assim, foi analisado sobre a agilidade das atividades internas com a Gerência de Contratos em uma organização como a Infraero ao centralizar os serviços contínuos de todo o Brasil na Gerência de Licitações do Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília.

O objetivo deste trabalho foi avaliar em que medida a unificação dos serviços contínuos, particularmente na Coordenação de Licitações de Serviços em Geral, contribui para desenvolver e manter a agilidade na homologação destes processos.

O trabalho abordou o seguinte problema: A experiência dos colaboradores nos serviços contínuos pode agilizar as atividades internas da Coordenação de Licitações de Serviços em Geral em uma organização como a Infraero?

A escolha do tema proposto tem como justificativa o interesse na eficiência e eficácia nas áreas de Licitações e Contratos. A escolha desta área administrativa se deve a preocupação em se pesquisar meios de superar as dificuldades ou até mesmo manter a excelência de empresas como a Infraero, levando ao bom desempenho, a satisfação de clientes e frequentadores dos aeroportos e exemplo para outros órgãos.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa constitui-se como análise do método na busca de determinado conhecimento. Um conjunto de meios e processos a serem utilizados na busca dessa verdade, envolve a utilização de estratégias capazes de colocar o pensamento de acordo com o objetivo (NASCIMENTO, 2002).

O delineamento de pesquisa constitui o modo como os dados são coletados e controlados em meio ao processo de investigação. Existem dois grupos de delineamentos: o que utiliza dados primários e o que utiliza dados secundários (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

Entre os delineamentos de pesquisa que utilizará dados primários está o estudo de caso, com maior profundidade e detalhamento na Coordenação de Licitações de Serviços em Geral da Infraero.

E com dados secundários estão aqueles que valem de pesquisas bibliográficas e documentais. Segundo Vergara (2000, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Na pesquisa documental que, segundo Silva (2003, p. 61), “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana”, foram investigados alguns documentos internos da Infraero, como os indicadores de resultado do processo licitatório e os relatórios de tratamento de anomalia, bem como os regulamentos da Norma da Infraero para Licitações e Contratos, Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero, Lei n.º 8.666/93, Lei n.º 10.520/02 e Lei Complementar nº 123/2006.

Será utilizado o método dedutivo, que procura a partir de verdades universais, tirar conclusões particulares e pesquisa exploratória, onde será exposto a compreensão do fenômeno a ser investigado, dando uma maior precisão do problema (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

O método de procedimento a ser aplicado na execução deste trabalho será o estudo de caso, que segundo Nascimento (2002, p. 50):

> “A monografia de estudo de caso tem como característica especial a investigação exclusiva de uma organização ou evento muito particular e por esta razão seus resultados não podem ser entendidos a outros fatos por mais assemelhados que eles sejam. Os resultados obtidos explicam exclusivamente a situação estudada. Embora seja muito utilizada, a monografia deste tipo tem como inconveniente a impossibilidade de

> generalização, fazendo com que os recursos investidos não sejam maximizados. Apesar destas restrições, em alguns casos esta é a melhor forma de conhecer as especialidades de um tema ou problema".

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Gestão Pública

A Administração Pública está organizada num conjunto de órgãos instituídos para cumprir os objetivos do governo, cumprindo as funções necessárias para atender as exigências da sociedade quanto a serviços públicos em geral (Meirelles, 2006).

A gestão é o ato de administrar, enquanto administrar é governar na busca da eficiência e produtividade, refletidas nos resultados alcançados.

O mundo está a passar por uma transformação social e econômica, atingindo todos os setores da sociedade, induzindo-os a reinventarem-se, o que exige um modelo que seja integrado e voltado para a excelência (Wolynec, 2016). Isto leva a revisão dos processos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A gestão pública é muito importante na realização do interesse público e do bem comum, pois possibilita o acompanhamento e controle da eficiência do Estado no desenvolvimento de sua missão, com foco nas normas administrativas e na resposta aos anseios e necessidades da sociedade. A gestão pública moderna dá prioridade à administração adequada com eficiência e eficácia em todas atividades, incluindo as atividades de aquisição e contratação de serviços.

3.2 Contratação Pública

A contratação pública é uma prática jurídica ampla, que compreende o planejamento do que se quer contratar, a seleção da melhor proposta e, por fim, a execução e gestão do contrato propriamente dito. Falar em contratação pública é falar em processo administrativo.

Segundo Mendes (2012), processo de contratação pública é o conjunto de fases, etapas e atos estruturado de forma lógica para permitir que a

Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar, isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação benefício-custo.

O contrato é uma das fases da contratação pública. As outras fases são a interna (planejamento e definição das regras – edital) e a externa (seleção da proposta, que ocorre por meio da licitação, dispensa ou inexigibilidade).

3.2.1 Fase Interna

A fase interna destina-se a realizar o planejamento da contratação, a definir o melhor modelo, a fixar o encargo, a reduzir possíveis riscos e a formalizar todas as condições pessoais dos licitantes e a identificar a melhor relação benefício-custo para a Administração. É a fase mais importante do processo, pois é nela que toda a contratação é pensada, definida e formalizada.

O objetivo das diversas etapas da fase de planejamento é encontrar a mais apropriada forma de obter a melhor relação benefício-custo na fase externa, pois essa é a sua finalidade precípua.

É principalmente na fase de planejamento da contratação que surgem os grandes problemas e as dificuldades que terão de ser superados.

A nova visão de processo de contratação está centrada na ideia de planejamento. Essa nova visão parte da certeza de que é o planejamento que condiciona todas as demais fases e etapas do processo e determina ou não o sucesso da contratação. Logo, ela é a mais importante de todas as três fases, e não a licitação ou o contrato, como se imagina em razão da visão tradicional.

O edital, como ato que contempla e reúne todas as decisões adotadas pela Administração, é o mais importante da fase interna, pois é com base nele que a fase externa será conduzida. Dessa forma, é possível perceber a dependência que há entre uma fase e outra.

O planejamento é uma atividade difícil e exige muito dos responsáveis. Não adianta, na fase contratual, exigir do contratado algo imaginado na cabeça do planejador, mas que não contou no edital.

Dessa forma, o sucesso da contratação não pode depender da sorte de quem conduz a fase externa, mas da capacidade de quem a planeja. O erro no planejamento contaminará as fases subsequentes e exigirá possível contingenciamento de problema futuro. Fundamentalmente, a finalidade do planejamento da contratação é definir o encargo. O encargo expressa a vontade contratual da Administração e é materializado do edital.

3.2.2 Fase Externa

A fase externa viabiliza a análise das condições pessoais dos interessados e a seleção da melhor proposta, não necessariamente nessa ordem. É nela que será apurada a remuneração a ser paga pela obtenção do encargo. A sua finalidade é apurar a melhor relação benefício-custo. Mas, em razão das análises feitas nas suas principais etapas, proporciona também a redução dos riscos que envolvem a contratação dimensionados na fase de planejamento. Daí a relação de interdependência entre elas.

O edital é o instrumento que materializa o planejamento da contratação e expressa uma das vontades da Administração. O que não estiver materializado nesse instrumento não é a parte do encargo e, portanto, não poderá ser exigido do licitante e do contratado.

Na descrição do objeto, existem dois ingredientes básicos: qualidade e preço. É a qualidade (descrição) que condiciona o preço, e não o inverso. Diminuir riscos em contratação representa impor restrições. E Impor restrição é potencialmente reduzir a disputa, a competição. A ordem jurídica possibilita a restrição, mas impõe condições a serem observadas, sob pena de ilegalidade. Tudo o que for necessário para satisfazer a necessidade pode ser exigido e constar do objeto. Portanto, além de atender à necessidade, garantir o padrão mínimo de qualidade e preservar a necessária economicidade, é fundamental também que a descrição não imponha restrição imotivada.

Planejar é discriminar e restringir a disputa justificadamente. A ampliação da competição termina quando começa a necessária restrição. Sendo assim, restringir a disputa não é ilegal, pois a ilegalidade está na restrição imotivada.

O planejamento se submete a, pelo menos, dois grandes controles de legalidade: um na fase interna e outro na externa. O da fase interna é o da análise e aprovação do edital pela assessoria jurídica, e o da fase externa é o da impugnação do edital.

3.2.3 Contratação

A terceira e última grande fase da contratação pública é a contratual ou a do contrato propriamente dito. O contrato é o resultado de tudo o que foi feito nas duas fases anteriores, pois nada mais é do que uma relação entre o encargo e a remuneração é paga, exatamente nessa ordem.

Sob o ponto de vista legal, toda a disciplina relativa ao contrato está prevista na Lei n.º 8.666/93, não havendo normas sobre contratos na Lei n.º 10.520/02.

Sendo assim, a fase contratual expressa o encontro entre encargo e remuneração. Durante a execução contratual, o encargo deve ser cumprido, e a remuneração, paga. A finalidade do contrato é, em princípio, atender plenamente à satisfação da necessidade identificada pela Administração e que motivou a instauração do processo.

3.3 Contratação de Serviços Contínuos

As licitações são embasadas fundamentalmente na Lei nº 8.666/93, porém não consta uma definição do que sejam os serviços contínuos. A única citação, se refere a possibilidade de prorrogar a duração dos contratos cujo objeto seja a execução de serviços contínuos.

Uma caracterização importante dos serviços contínuos é a demonstração de sua essencialidade e habitualidade para o contratante.

A essencialidade atrela-se à necessidade de existência e manutenção do contrato, pelo fato de eventual paralisação da atividade contratada implicar em prejuízo ao exercício das atividades da Administração contratante.

Já a habitualidade é configurada pela necessidade de a atividade ser

prestada mediante contratação de terceiros de modo permanente.

Nesse sentido é a definição apresentada no Anexo I da Instrução Normativa nº 2/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

> **"**I – SERVIÇOS CONTINUADOS são aqueles cuja interrupção possa comprometer a continuidade das atividades da Administração e cuja necessidade de contratação deva estender-se por mais de um exercício financeiro e continuamente".

Segue o mesmo raciocínio o conceito atribuído pelo Tribunal de Contas da União:

> **"**Voto do Ministro Relator
> [...]
> 29. Na realidade, o que caracteriza o caráter contínuo de um determinado serviço é sua **essencialidade para assegurar a integridade do patrimônio público de forma rotineira e permanente ou para manter o funcionamento das atividades finalísticas do ente administrativo, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional**."
> (TCU. Acórdão n° 132/2008 – Segunda Câmara. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Data do julgamento: 12/02/2008.)

Importante destacar que as Empresas Públicas, como a Infraero, e as sociedades de economia mista, assim como os Poderes Legislativos, Judiciários e o Ministério Público Federal, bem como os Estados e os Municípios não estão obrigados a seguir as normas editadas pela SLTI/MPOG, mas podem utilizar tais normas em caráter de orientação ou para adaptar suas próprias normas da área de licitações e contratos de Tecnologia da Informação.

Sendo assim, não há como definir um rol taxativo ou genérico de serviços contínuos, haja vista a necessidade de analisar o contexto fático de cada contratação, a fim de verificar o preenchimento ou não das características específicas.

O importante é deixar claro que a necessidade permanente de execução, por si só, não se mostra como critério apto para caracterizar um serviço como contínuo. O que caracteriza um serviço como de natureza contínua é a imperiosidade da sua prestação ininterrupta em face do desenvolvimento habitual das atividades administrativas, sob pena de prejuízo ao interesse público.

4 A PRÁTICA ADOTADA NA INFRAERO

4.1 Regimento Interno da Infraero

Em 16 de maio de 2016 foi publicada a 6ª versão da Norma da Infraero [NI 6.01/F (LCT)] por meio da Superintendência de Gestão Estratégica. Como a versão anterior foi divulgada em 2011, diversos itens já não tinham mais efeito.

A NI 6.01/F (LCT) apresenta as 3 fases abordados na pesquisa, pelo nome de “Fase Interna”, “Fase Externa” e “Celebração de Contrato”, além de outros fatores relacionados, como por exemplo a Aplicação de Penalidades e a Rescisão Contratual.

A fase interna do processo de contratação é composta pelo planejamento, instauração do processo de contratação, aprovação do edital e publicação do instrumento convocatório.

O planejamento da contratação se inicia com a elaboração do termo de referência, conforme as especificidades de cada tipo de contratação. Nesta fase, a área interessada elabora o Termo de Referência e encaminha para a Coordenação de Pesquisa e Acompanhamento de Preços/LACC-1 da Gerência de Contratos e Convênios.

A LACC-1 revisa o termo de referência, realiza pesquisa de convenção coletiva do estado, preenche a planilha de custos e formação de preços no sistema corporativo e devolve os documentos à área interessada, acompanhado da indicação da minuta de contrato a ser utilizada e apontamentos pertinentes.

A área interessada, após o recebimento dos documentos, elabora o pedido de instauração da licitação e o envia à área de licitações, para abertura de Pasta de Encaminhamento de Correspondência – PEC própria.

A instauração do processo de contratação é de competência exclusiva da área de licitações, mediante a elaboração da minuta do edital, do contrato e seus anexos conforme padrão ou modelo disponibilizado pela Superintendência de Serviços Administrativos no ambiente de rede; e encaminhando a minuta do edital e anexos para exame, aprovação e rubrica da Consultoria Jurídica em Brasília – CNBR.

A aprovação da minuta do edital e seus anexos é de competência da CNBR, que examina os seus aspectos legais com base nos documentos e informações apresentados pela área interessada e pela Gerência de Licitações, observada a legislação de regência, bem como as orientações, decisões, acórdãos e jurisprudência firmada pelos órgãos de controle e judiciais.

Estando aprovado, a publicação do aviso de licitação nos veículos de divulgação é condicionada à comprovação da previsão de recursos orçamentários.

Conforme a NI 6.01/F (LCT), o pregão deve ser utilizado na forma eletrônica, salvo nos casos de comprovada inviabilidade a ser justificada pela área interessada ou pela área de licitações, conforme o caso.

Sendo assim, a Infraero utiliza o portal de licitações eletrônicas do Banco do Brasil S/A para realização das licitações, conforme Acordo de Cooperação Técnica celebrado entre as partes em 22/11/2009, publicado no Diário Oficial da União – DOU n.º 226 de 26/11/2009, seção 3, pág. 71.

As licitações publicadas são regidas pelo disposto no Edital e seus Anexos, pelo Regulamento de Licitações e Contratos da INFRAERO, doravante denominado “REGULAMENTO”, publicado no DOU de 29/06/2009, seção I págs. 54 a 66, pela Lei nº 10.520/2002 de 17/07/2002, pela Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, pelo Decreto nº 5.450, de 31/05/2005, pelo Decreto n. 8.538, de 06/10/2015, e pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, sujeitando-se, no que couber, às disposições da Lei nº 8.666, de 21/06/1993 e alterações posteriores.

A íntegra do edital e seus anexos deve ser disponibilizada no Portal de Licitações da Infraero, independentemente do valor estimado da contratação.

A fase externa do processo de contratação compreende o transcurso do prazo de publicidade do edital, a sessão pública, o julgamento, a adjudicação e homologação e o seu encerramento.

No transcurso do prazo de publicidade cabe pedido de esclarecimento e impugnação ao edital e seus anexos.

Na modalidade pregão, o pedido de impugnação pode ser apresentado por qualquer pessoa, até 2 (dois) dias úteis antes da data fixada para abertura da sessão pública, cabendo ao pregoeiro decidir sobre a impugnação no prazo de até

24 (vinte e quatro) horas, sob pena de adiamento da abertura da licitação.

Segundo orientação da NI 6.01/F (LCT), nas licitações realizadas na forma eletrônica, a abertura das propostas e a fase de lances devem ser agendadas para a mesma data e, quando não for possível, em face da quantidade de itens ou lotes ou do volume de documentos exigidos, o início da fase de lances deve ser programado para o primeiro dia útil subsequente ao da abertura das propostas.

Após a homologação da licitação, o processo deve ser encaminhado à área de contratos para que elabore o termo de contrato, preenchendo os dados relativos à licitação, observando o modelo previamente aprovado pela Consultoria Jurídica em Brasília – CNBR, não sendo admitida qualquer alteração.

No caso de licitação deserta ou fracassada, parcial ou total, o resultado deve ser publicado na imprensa oficial e no Portal de Licitações da Infraero após a homologação do certame pela autoridade competente.

A formalização e o encerramento do processo devem observar que devem ser inseridos na PEC Geral todos os elementos, de forma cronológica, iniciando com o documento da área interessada e finalizando com a cópia do contrato e do aviso do extrato publicado na imprensa oficial.

4.2 Serviços Contínuos na Infraero

Na Gerência de Licitações do Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília, consta a Coordenação de Licitação de Serviços em Geral - LALI-3 que é responsável pelos serviços contínuos de todos os Aeroportos da Infraero. Os serviços contínuos costumam envolver os seguintes contratos:

- Serviço de Limpeza;
- Serviço de Vigilância;
- Atendimento Médico de Emergência a passageiros;
- Proteção da Aviação Civil;
- Agente de Portaria;

Esses serviços não podem ser interrompidos. Se uma contratação está vencendo e sem previsão de renovação, já tem que ser providenciado o

planejamento para a próxima contratação, sendo que o encerramento de um, será exatamente no momento do início do outro.

Para obter a rapidez na continuidade destes serviços, foi desenvolvida a estratégia de centralizar esses serviços na Superintendência de Logística Administrativa/LABR. A contratação é formada por 3 fases: Planejamento, Licitação e Contratação.

Esta estratégia buscou inicialmente obter a rapidez nas fases da contratação, colocando as 3 Gerências (Gerência de Licitações; Gerência de Contratos e Convênios; e Consultoria Jurídica em Brasília) no mesmo prédio e, por um momento curto, até no mesmo andar.

Os próprios funcionários da Gerência de Contratos e Convênios encaminham o processo de abertura do processo à Gerência de Licitações, que por sua vez encaminha para a Consultoria Jurídica aprovar o Edital. Após a publicação, havendo Esclarecimento de Dúvidas, Impugnação, Análise de Documentos de Habilitação e Recurso Administrativo, as duas Gerências se interagem para responder o mais breve possível. No meio do andamento do processo licitatório, a Gerência de Contratos e Convênios vai controlando o prazo de vigência dos contratos, respondendo conforme a necessidade de alguma contratação emergência.

Com esta centralização, as Gerências responsáveis pelas fases de planejamento e licitação dispõem da vantagem de terem experiência nos serviços. Isto se deve basicamente na quantidade de questionamentos e impugnações recebidas, que geraram conclusões a serem seguidas, de forma que o Edital fique mais claro para os interessados.

Apesar da existência da Norma Interna, algumas vezes são necessárias decisões de fatores atípicos, levando a interpretações pessoais dos Gerentes, Coordenadores, Pregoeiros e Membros técnicos em cada Aeroporto. Isto pode levar a decisões diferentes em cada Aeroporto e que acabam não sendo comunicados a uma unidade central.

Atualmente o planejamento está preferindo pelo período de 30 (trinta) meses, ao invés de 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado pelo período limite de 60 (sessenta) meses.

Também é no planejamento que são elaborados os Termos de Referência,

com a participação da Gerência de Contratos e Convênios da LABR, junto a Coordenação do Aeroporto. Como os contratos podem durar até 60 meses, estas Coordenações em referência acabam não tendo muita experiência para a elaboração do planejamento e da licitação.

Por outro lado, nesta nova estratégia, a Gerência de Contratos e Convênios e a Gerência de Licitações acabam abrindo processos semanalmente, passando a ter conhecimento do que o Edital deve apresentar, de forma que não abra a possibilidade de questionamentos. Caso venham questionamentos e impugnações, as Gerências terão mais controle do que vem sendo questionado repetidamente, e qual resposta vem sendo utilizada.

Para a maioria dos serviços já existe o Edital aprovado pela área Jurídica, mas, mesmo assim, conforme for o valor global, o Edital terá que passar pela Consultoria Jurídica em Brasília. Esse é um ponto negativo na centralização dos serviços em Brasília. Isto porque nos Aeroportos do Sul do Brasil, a análise da área jurídica era respondida no mesmo dia, enquanto no Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília/CSBR, a Consultoria Jurídica, que possui uma Norma Interna, costuma cumprir o prazo de 10 a 15 dias úteis para aprovar o Edital.

Em complementação a estas informações apresentadas, citamos os Indicadores que são analisados na Superintendência de Serviços Administrativos/DFSA e divulgados aos colaboradores no seguinte endereço: \\s_sean17\Integracao\Publico\DF\DFSA\INDICADORES E METAS, bem como o Relatório de Tratamento de Anomalia que são justificativas das metas não alcançadas.

Dos Indicadores de Resultado do Processo Licitatório foram analisados os Indicadores de Tempo Médio, comparando os valores obtidos no mês de Agosto nos anos 2015 e 2016. A pesquisa foi elaborada envolvendo somente este período, porque no fim de 2014 as Superintendências Regionais passaram a ser independentes em algumas atividades, e passaram a ser chamadas de Centros de Suporte. Da mesma forma, a Sede passou a ser chamada de Centro Corporativo e Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília/CSBR.

Os processos que envolvem o CSBR são de competência da Gerência de Licitações, e consequentemente os serviços contínuos são delegados à Coordenação de Licitação de Serviços em Geral/LALI-3.

As atividades que envolvem a área de licitações nestes indicadores, são a “Conformidade do pedido de abertura” e a “Parte Administrativa” até a publicação do Edital. Conforme exposto nos Indicadores de Resultado do Processo Licitatório, nos anos de 2015 e 2016, o CSBR apresentou a seguinte evolução:

		2015		2016	
	Etapa	Meta	Obtido	Meta	Obtido
Nacional	Conformidade	12	7	10	6
	Administrativo	7	4	6	3
CSBR	Conformidade	8	**4**	7	**5**
	Administrativo	5	**3**	4	**3**

Tabela 1: Etapas da Gerência de Licitações em 2015 e 2016
Fonte: Adaptação do Demonstrativo de Licitações 2015 e 2016 (Vide Anexos 1 a 4)

Nos 2 anos as metas foram obtidas, tanto no Indicador Nacional, que se refere a média de todos Centros de Suporte, quanto no CSBR. Porém observa-se que o tempo obtido na CSBR foi inferior ao tempo obtido média Nacional nas 4 etapas.

Além disso, os Indicadores também demonstram que a CSBR tem o melhor Índice de Licitações Homologadas, do que os demais Centros de Suporte e consequentemente da média Nacional. A experiência dos colaboradores e a impossibilidade dos serviços contínuos serem interrompidos, justificam o índice maior na CSBR. Conforme segue abaixo, em 2016 houve uma diminuição no índice de licitações homologadas, mas ainda assim o CSBR apresentou índice superior.

	Índice de Licitações Homologadas	
	2015	2016
Nacional	81,51%	79,20%
CSBR	92,50%	87,88%

Tabela 2: Índice de Licitações Homologadas em 2015 e 2016.
Fonte: Adaptação do Demonstrativo de Licitações 2015 e 2016 (Vide Tabelas 5 e 6)

Quanto as metas, mensalmente são apresentadas informações sobre a situação dos processos, desde abertura, andamento e homologação. Cada Aeroporto e a Sede tem uma meta a ser obtida quanto à agilidade nos processos.

Quando se observa que a meta não foi obtida, é solicitado a Análise do Problema e das Causas.

Conforme observado na Análise do Problema, o que gera maior prazo entre a abertura da licitação e sua homologação são os seguintes fatores:

- Prazo de planejamento das contratações superior a 60 dias;
- Prazo de aprovação da área jurídica superior a 15 dias;
- Prazo para comprovação de recursos antes da publicação do Edital;
- Recebimento de interposição de recurso.

A partir destas informações considera-se a seguinte Análise da Causa:

- Dificuldade de efetivo no planejamento das contratações e na aprovação jurídica na proporção da demanda de processos;
- Dificuldade na comprovação de recursos para fazer frente as contratações;
- Quanto aos Recursos Administrativos, o ato de interposição contra o ato do Pregoeiro e Equipe de Apoio é um direito do licitante, ou seja, não há como inibir tal ação.

Sendo assim, para combater essa anomalia, foram apresentadas as seguintes ações:

- Continuidade do aperfeiçoamento dos processos de planejamento das contratações;
- Revisão da meta em função da dificuldade de comprovação orçamentária para fins de formalização de Contrato;
- Centralização de contratos de APAC e Vigilância; e
- Redistribuição de processos para outros Centros de Suporte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise dos processos de serviços contínuos da Infraero, observa-se que a centralização, desde a fase do planejamento, é mais eficiente devido à experiência nas atividades. Observa-se que o planejamento não é uma atividade fácil, pois exige estruturação, organização e trabalho em equipe e, por isso, essa

equipe busca a interação nas atividades.

Há que se considerar que que todos os que atuam na área da contratação, em qualquer de suas fases e etapas, tomam decisões. Cada agente envolvido deve ter clareza em torno da finalidade dos institutos relacionados à contratação, isto é, o que é objeto, regime de execução, modalidades, tipos, o que é o preço, o que representa a habilitação, para que serve a impugnação e o recurso, entre outros fatores.

Os serviços contínuos são importantíssimos, e cada uma das Gerências do Centro de Suporte Técnico Administrativo de Brasília tem conhecimento de todas as etapas que devem ser observadas nas fases interna e externa para a obtenção da contratação.

A unificação dos serviços contínuos nas organizações pode trazer benefícios, principalmente em atividades rotineiras que dependem da participação de outros setores.

O problema apresentado sobre os benefícios da centralização dos serviços contínuos trouxe conclusões positivas, pois diversas características da teoria do processo de contratação estava presente na área abordada.

A metodologia apresentada permitiu o alcance dos objetivos propostos, envolvendo os meios de se obter informações teóricas e práticas na Coordenação de Licitações de Serviços em Geral da Infraero.

O objetivo geral envolvendo a avaliação da unificação dos serviços contínuos na LALI-3 foi obtido por meio dos Demonstrativos de Licitação dos anos de 2015 e 2016, bem como as normas de procedimentos internos, que fundamentaram as ações das Coordenações de Licitação e Contratos.

Do objetivo de analisar as atividades relacionados até a homologação foi possível a partir das Análises dos Problemas identificar as dificuldades e possíveis ações para combatê-las, demonstrando que a centralização auxiliará para isso.

Finalmente, foi notável a partir deste estudo a observação das vantagens trazidas na centralização, demonstrando que estes serviços podem ser mais eficientes quando atuados por pessoas experientes. Isto, por sua vez, é obtido conforme a prática nas atividades, o que é observado na Gerência de Licitações do CSBR.

.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de julho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 jul. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nos 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BRASIL. Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2009. Disponível em: <http://licitacao.infraero.gov.br/portal_licitacao/details/normas/normas.jsp>. Acesso em: 21 ago. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2006.

MENDES, Renato Geraldo. O processo de Contratação Pública. Curitiba: Zênite, 2012.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. Metodologia do trabalho científico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

WOLYNEC, Elisa. O novo conceito de gestão pública. Disponível em: <https://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf>. Acesso em: 28 set. 2016.

ANEXOS

ANEXO 1 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2015: Abrangência Nacional

ANEXO 2 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2016: Abrangência Nacional

ANEXO 3 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2015: Abrangência CSBR

ANEXO 4 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2016: Abrangência CSBR

ANEXO 5 – Indicador de Licitações Homologadas em 2015

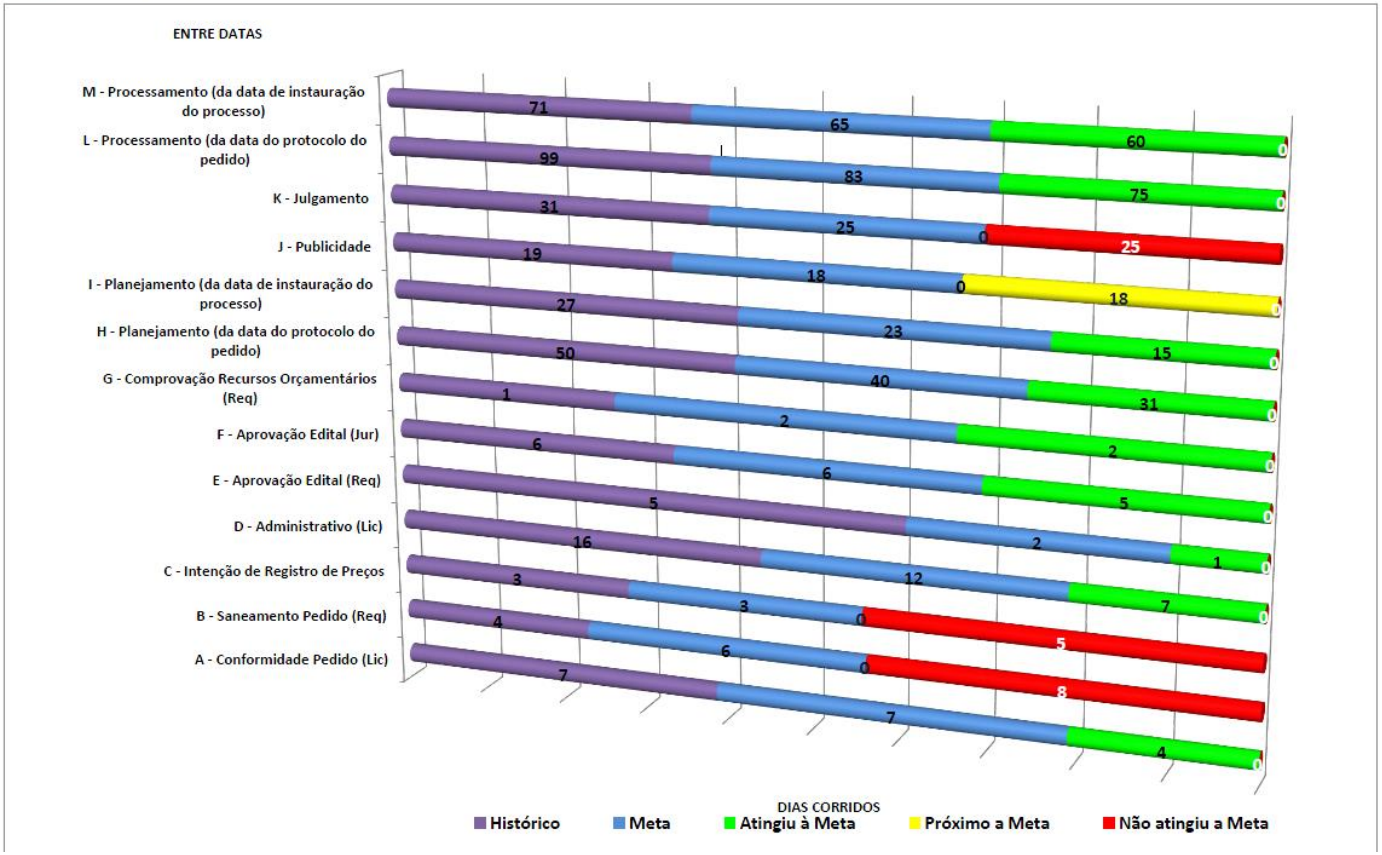
ANEXO 6 – Indicador de Licitações Homologadas em 2016

ANEXO 1 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2015: Abrangência Nacional

INDICADORES DE RESULTADO DO PROCESSO LICITATÓRIO - 2015 (01 de janeiro até 31 de agosto)

Indicador	ITM - Indicador de Tempo Médio
Abrangência	Nacional
Modalidade	Pregão
Edital	Eletrônico

Gestor	José Antonio Pessoa Neto
Responsável	Eloir Saqueto
Apoio	Eloir Saqueto

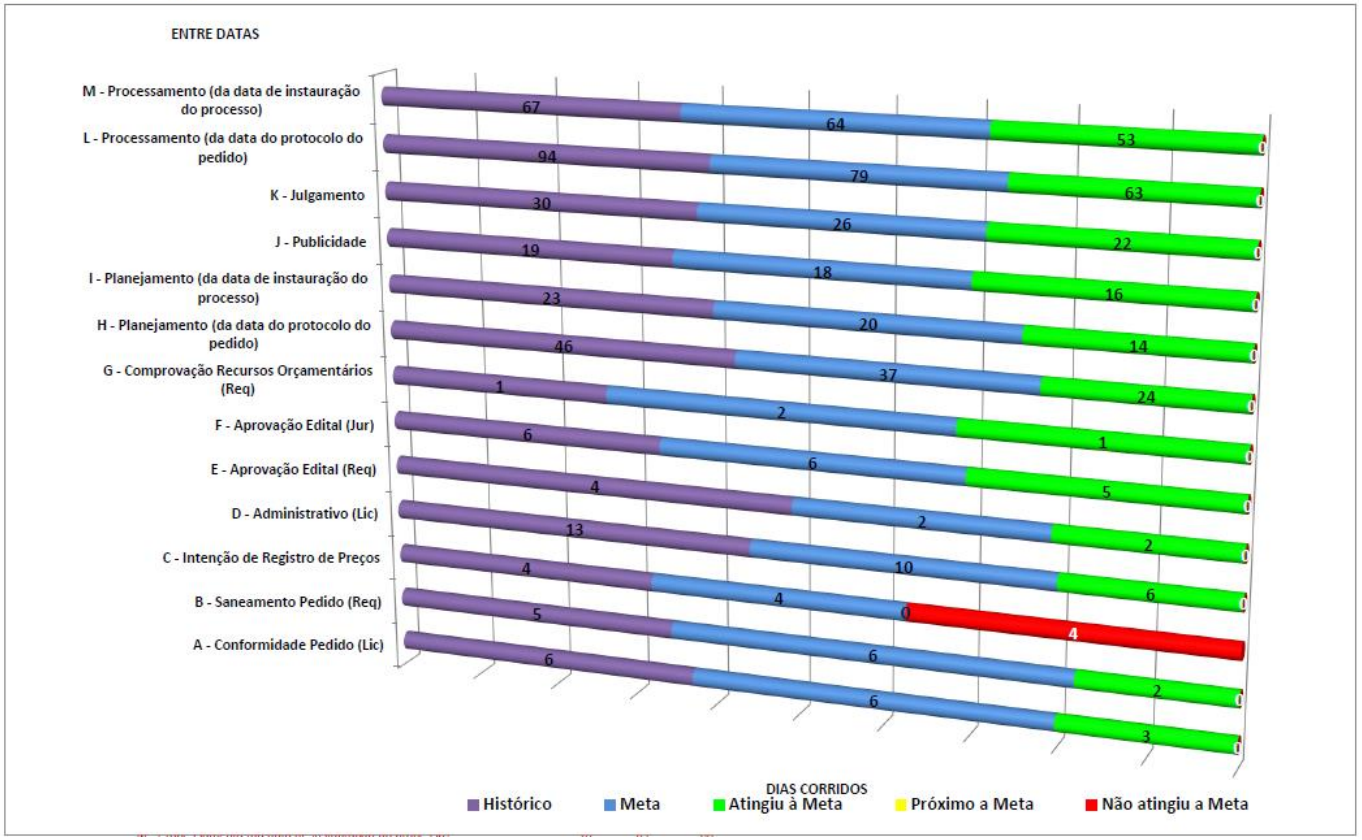


ANEXO 2 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2016: Abrangência Nacional

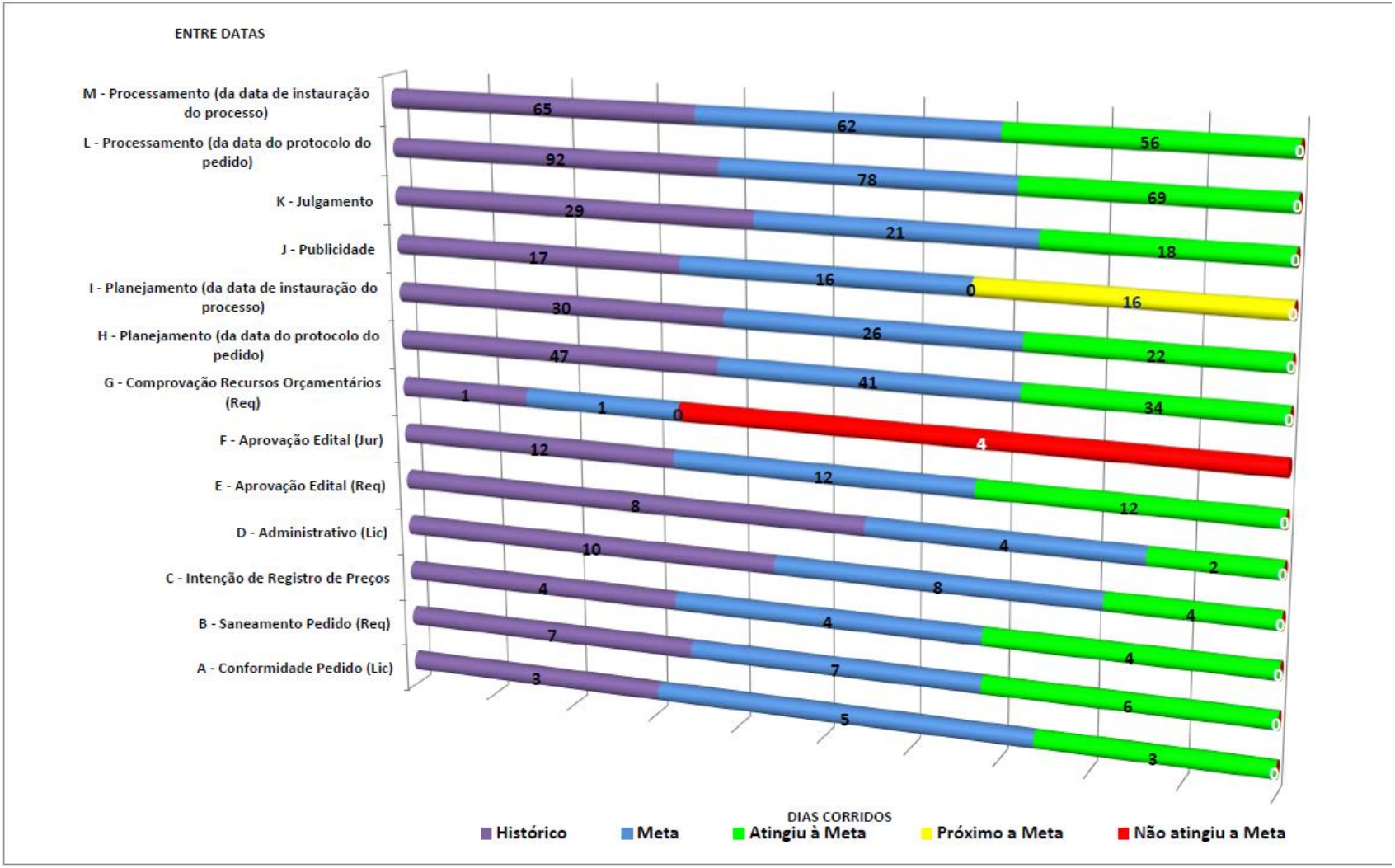
INDICADORES DE RESULTADO DO PROCESSO LICITATÓRIO - 2016 (1º de janeiro à 31 de agosto)

Indicador	ITM - Indicador de Tempo Médio
Abrangência	Nacional
Modalidade	Pregão
Edital	Eletrônico

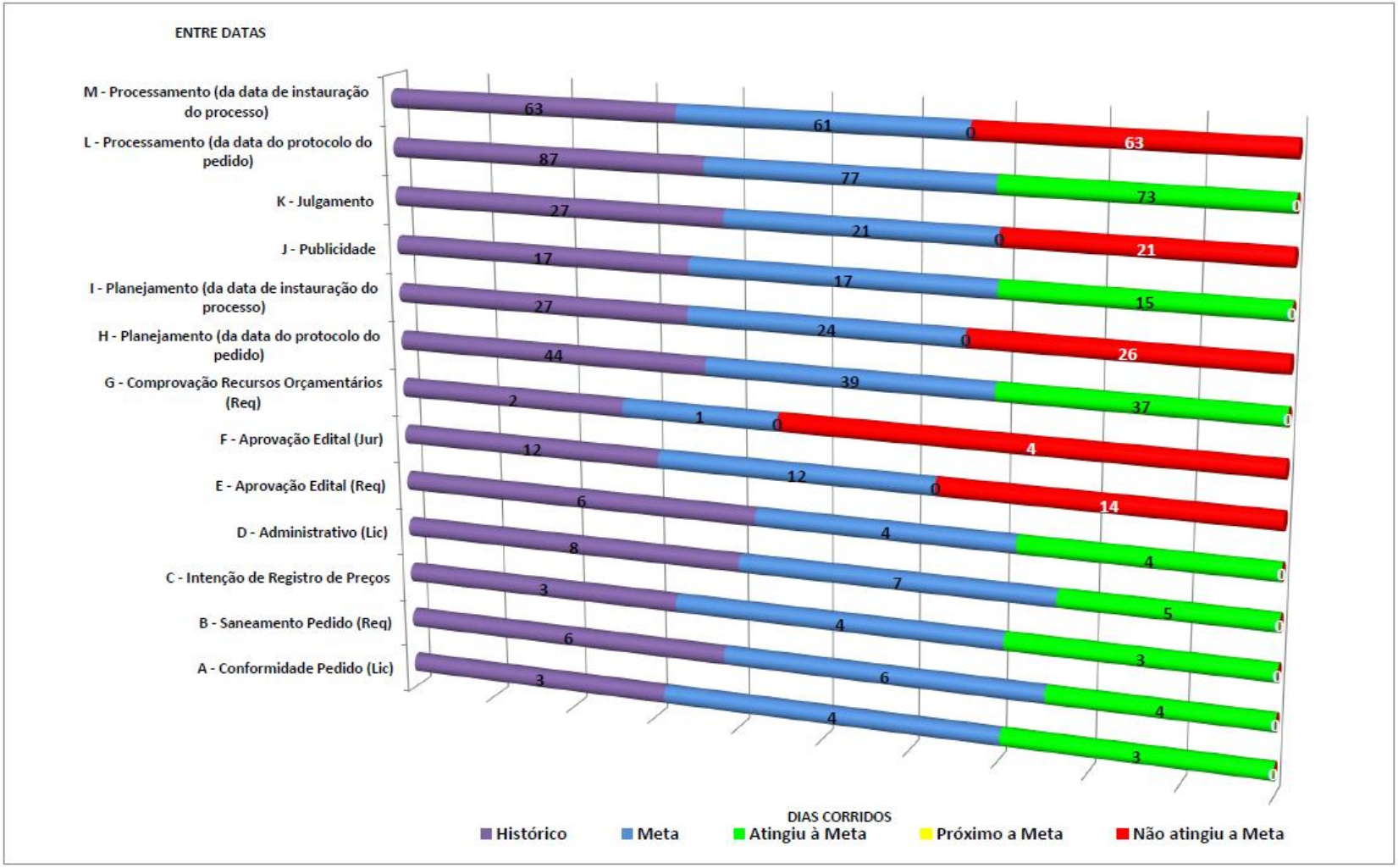
Gestor	José Antonio Pessoa Neto
Responsável	José Antonio Pessoa Neto
Apoio	José Antonio Pessoa Neto



ANEXO 3 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2015: Abrangência CSBR



ANEXO 4 – Indicador de Tempo Médio Obtido em 2016: Abrangência CSBR

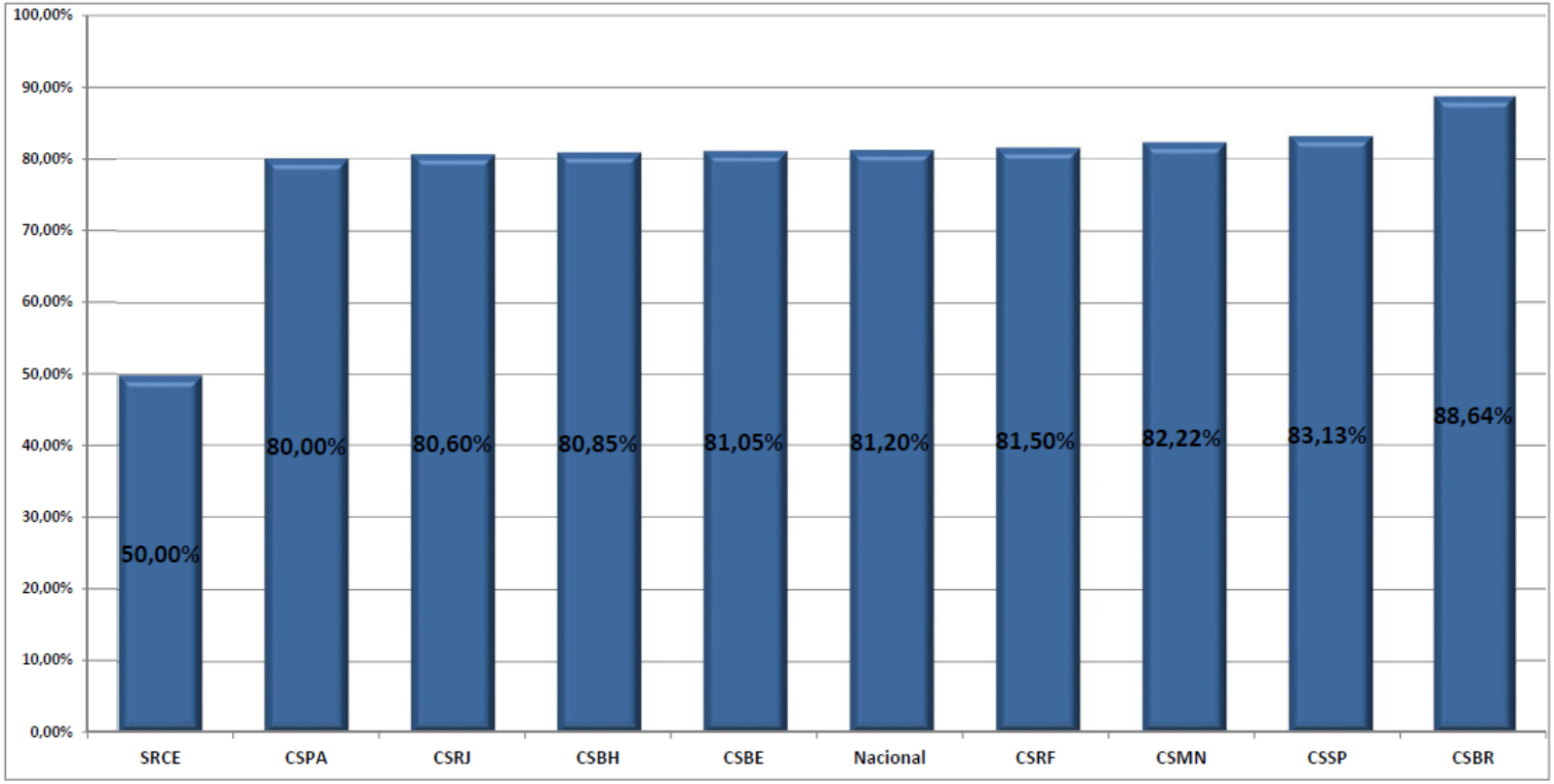


ANEXO 5 – Indicador de Licitações Homologadas em 2015

INFRAERO

INDICADORES DE RESULTADO DO PROCESSO LICITATÓRIO - 2015 (01 de janeiro até 31 de agosto)

Indicador	ILH - índice de Licitações Homologadas
Modalidade	Todas



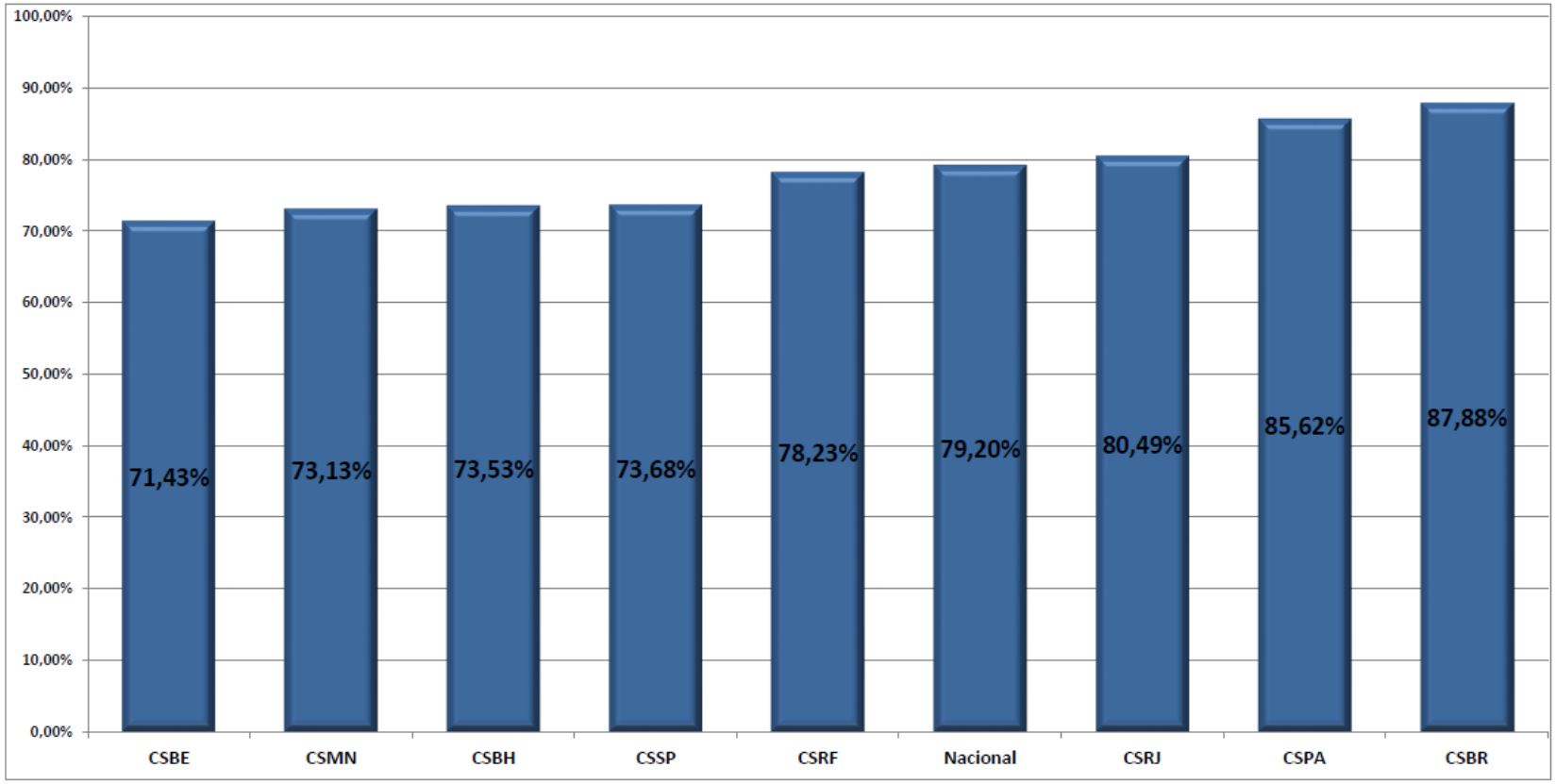
Fonte: Demonstrativo de Licitações encaminhado pelas Unidades Organizacionais nos termos da NI - 6.01 (LCT)

ANEXO 6 – Indicador de Licitações Homologadas em 2016

INFRAERO

INDIDADORES DE RESULTADO DO PRODESSO LIDITATÓRIO - 2016 (1º de janeiro à 31 de agosto)

IndiDador	ILH - índice de Licitações Homologadas
Modalidade	Pregão



Fonte: Demonstrativo de Licitações encaminhado pelas Unidades Organizacionais nos termos da NI - 6.01 (LCT)