

## O USO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS OBJETIVANDO A REDUÇÃO DO TEMPO PARA A REALIZAÇÃO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

JOÃO AUGUSTO DE CAMPOS AVARISTO<sup>1</sup>, EZEQUIEL DIAS DE OLIVEIRA<sup>2</sup>, JOSÉ EDUARDO DA SILVA MENDES<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, UFSCar, jac.avaristo@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, UFSCar, ezeq.oliver@gmail.com

<sup>3</sup> Mestrando em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, UFSCar, edufis2005@hotmail.com

Apresentado no  
3º Congresso de Pós-Graduação do IFSP  
11 a 13 de dezembro de 2018 - Boituva-SP, Brasil

**RESUMO:** Cada vez mais, a sociedade brasileira exige a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados, o que demanda a busca constante por métodos e procedimentos que resultem em maior eficiência. Nesse sentido, o presente trabalho tem o intuito de analisar e propor melhorias no fluxo de documentos do processo licitatório via pregão eletrônico. Estas ações visam reduzir o *lead time* do processo e, conseqüentemente, dar maior celeridade às contratações, especialmente no que tange a tramitação de documentos entre o setor administrativo de um campus da Instituição com a unidade central (Reitoria). Para tal, realizou-se o mapeamento do processo licitatório, que ilustra sua situação atual ("as is"). Além disso, a metodologia compõe-se por: pesquisa bibliográfica acerca do tema abordado; pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada com os chamados "donos do processo"; e, pesquisa quantitativa. Ademais, quanto aos resultados alcançados, utilizou-se a ferramenta administrativa denominada *brainstorming* para determinar quais os problemas relacionados ao objetivo deste trabalho, e, com a aplicação da matriz GUT, por conseguinte, foram verificados quais destes problemas devem ser solucionados com maior prioridade.

**PALAVRAS-CHAVE:** *lead time*; licitação; pregão eletrônico; processo; gestão por processos; ferramentas administrativas.

### THE USE OF MAPPING OF PROCESSES OBJECTIFYING REDUCING TIME FOR THE CONDUCT OF PUBLIC ACQUISITIONS IN THE FIELD OF A FEDERAL INSTITUTION OF EDUCATION

**ABSTRACT:** Increasingly, Brazilian society requires an improvement in public services delivery standards, which requires a constant search for methods and procedures that result in greater efficiency. In this sense, the present work intends to analyze and propose improvements in the flow of documents of the bidding process through electronic trading. These actions aim to reduce the lead time of the process and, consequently, speed up hiring, especially with regard to the processing of documents between the administrative sector of a campus of the Institution with the central unit (Rectory). For this, the mapping of the bidding process was carried out, which illustrates its current situation ("as is"). In addition, the methodology is composed by: bibliographical research about the topic addressed; qualitative research, with data collection through a semi-structured interview with the so-called "owners of the process"; and, quantitative research. In addition, the administrative tool called brainstorming was used to determine the problems related to the objective of this work and, with the application of the GUT matrix, it was verified which of these problems should be solved with higher priority.

**KEYWORDS:** lead time; bidding; electronic trading; process; process management; administrative tools.

## INTRODUÇÃO

O processo de compras se apresenta como um dos elementos centrais para o alcance dos objetivos da organização, visto que ele deve englobar a percepção das necessidades competitivas de produtos e serviços, a fim de que as entregas sejam praticadas nos prazos corretos, a custos adequados e com qualidade garantida, compondo, assim, os elementos básicos da estratégia de operações, a qual refletirá no *core business* da empresa ou do órgão em questão (GAITHER; FRAZIER, 2001).

No que tange o processo de compras públicas, a pauta dos gestores é cada vez mais povoada por assuntos como a busca pela qualidade, menores custos, rapidez e flexibilidade, tal qual a eficiência na utilização dos recursos públicos, dessa forma, o sucesso dos processos licitatórios está intimamente relacionado ao uso racional dos recursos humanos, materiais e orçamentários (TRINDADE, 2016).

Além dos aspectos relacionados à eficiência da gestão, as compras públicas também abarcam nuances que refletirão sobre toda a sociedade, fatores como o fortalecimento do mercado interno, promoção do desenvolvimento nacional sustentável, geração de emprego e renda, entre outros que, por si só, já justificariam a necessidade de reavaliação do processo licitatório, objetivando uma formatação mais ágil e flexível (PEREIRA NETO, 2014).

Este trabalho objetiva estudar alternativas para diminuir o *lead time* (tempo) dos processos licitatórios via pregão eletrônico no âmbito de um campus de uma Instituição Federal de Ensino, para tanto, buscou-se analisar e propor melhorias no fluxo de documentos do processo licitatório, via pregão eletrônico, no que diz respeito à expedição e recebimento de documentos entre o setor administrativo local com a unidade central (Reitoria), tendo em vista a celeridade das contratações.

## MATERIAL E MÉTODOS

Partindo fundamentalmente de uma análise dos procedimentos desenvolvidos atualmente na Instituição, quanto ao fluxo de documentos contratuais envolvidos nos processos da licitação por pregão eletrônico, o trabalho foi conduzido através de concomitantes estudos, tanto de caráter qualitativo como quantitativo. Conforme aponta Köche (2007), a pesquisa qualitativa refere-se ao levantamento de informações sobre o fenômeno pesquisado, possibilitando a compreensão e a interpretação de determinados comportamentos, no caso etapas do processo de compras públicas de bens e serviços via pregão eletrônico. Por outro lado, a pesquisa do tipo quantitativa será significativa, no qual prevalecem apontamentos estatísticos relacionados, por exemplo, ao comportamento encontrado dentro da instituição analisada quanto à sistemática de aquisições públicas supracitadas (KÖCHE, 2007). Em assim sendo, para as pesquisas fundamentais envolvidas na realização deste trabalho, foram utilizados diferentes tipos de pesquisa: bibliográfica, experimental e descritiva. No que tange a coleta de dados, a mesma foi feita, principalmente por meio da entrevista semiestruturada com os donos do processo, além de observações *in loco*, uma vez que os autores desta pesquisa estavam ligados diretamente ao cotidiano do objeto da mesma, o que possibilitou a dinâmica da observação.

O percurso metodológico da pesquisa compreendeu as seguintes etapas fundamentais: pesquisa bibliográfica referente ao tema, em especial os conteúdos que melhor representem as atividades exploradas a fim de identificar o conhecimento existente e atualizado sobre o assunto, além de permitir uma eventual visualização das melhores práticas em termos administrativos e jurídicos; pesquisa qualitativa e quantitativa nos processos existentes dentro da instituição no ano de 2017, assim como o histórico recente e dinâmico das práticas administrativas e jurídicas envolvendo o foco da pesquisa; análise crítica das pesquisas efetuadas dentro da instituição, relativas aos procedimentos adotados, comparando com as melhores práticas destacadas na literatura e legislação que tratam do tema.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa analisou o lead time do processo licitatório, ou seja, tudo o que compõe o tempo de realização das tarefas vinculadas às compras públicas, principalmente, os tempos ociosos que, muitas vezes, acabam constituindo gargalos no fluxo. Dessa forma, aplicou-se a ferramenta administrativa do brainstorming, em conjunto com os donos do processo, a fim de elencar possíveis problemas relacionados ao tempo, quais sejam: 1) ausência de processo eletrônico; 2) baixo

quantitativo de servidores alocados na área de licitações; 3) excesso de campi para somente uma reitoria; 4) excesso de análises (retrabalho); 5) apoio jurídico sobrecarregado; 6) excesso de exigências legais; 7) servidores pouco motivados no desempenho de suas atribuições; 8) falta de treinamento e aprimoramento técnico para os servidores; 9) compras e contratações supérfluas; 10) falta de planejamento organizacional.

À luz dos mapeamentos realizados, bem como com o auxílio das reuniões realizadas com os “donos do processo”, contando ainda com o auxílio da ferramenta denominada Matriz GUT, podemos elencar os problemas mais recorrentes e com maior impacto no lead time geral dos processos licitatórios, a saber: 1) ausência de processo eletrônico; 5) apoio jurídico sobrecarregado; 3) excesso de campi para somente uma reitoria, respectivamente. Durante as seções com os donos do processo, ficou claro que as maiores reclamações são em relação à análise jurídica, onde os processos passam, em média, dois meses. Logo, podemos concluir que o excesso de processos, combinado com o baixo número de Procuradores, cria um gargalo no fluxo.

O processo eletrônico ou processo digital já é uma realidade em diversos órgãos governamentais, em especial àqueles ligados ao Poder Judiciário. Entre outras vantagens, o processo eletrônico elimina o “tempo morto”, ou seja, os períodos longos entre uma tramitação e outra em que o processo tinha que ser movimentado, em sua forma física, entre diversos órgãos e/ou setores. Dessa forma, implementar esse tipo de sistema contribuiria fortemente para a redução do tempo total para as contratações no âmbito do IFSP. Podemos concluir, portanto, que a implementação de um sistema de processos digitais seria o mecanismo mais eficiente para reduzir o *lead time* do processo licitatório no âmbito do IFSP, em curto ou médio prazos. Fazendo com que as aquisições fossem mais rápidas, se resultaria em mais tempo para a realização dos planejamentos, logo, ter-se-ia contratações mais refinadas e, conseqüentemente, um melhor aproveitamento do recurso público.

## CONCLUSÕES

Trata-se de um trabalho embrionário, visto que, por se tratar do resultado de uma disciplina de mestrado, não houve tempo hábil para mergulhar com a profundidade requerida para o caso. Dessa forma, podemos considerar que este trabalho pode servir de base para a instituição pesquisada e para outros órgãos do Poder Executivo Federal repensarem seus processos de compras e contratações, com vistas a melhoria contínua deste setor tão importante. Ademais, o trabalho apresenta uma série de limitações, como a impossibilidade de implementação das melhorias sugeridas; a ausência da pesquisa aplicada às pessoas ligadas à unidade central (reitoria), de forma a identificar a percepção desses indivíduos, em relação ao que acontece nas diversas unidades descentralizadas; deficiência na definição da metodologia da pesquisa, bem como do percurso metodológico; entre outros. Às futuras pesquisas, recomenda-se explorar outras nuances do processo, não se fixando somente na redução do *lead time*, mas também em outros aspectos determinantes identificados no mapeamento.

## REFERÊNCIAS

- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PEREIRA NETO, J. A importância das compras públicas. In: II Congresso de Gestão Pública da Região Oeste. **Anais...** Mossoró - RN, jun. 2014.
- TRINDADE, L. L. **Análise da Eficiência dos Processos de Compras Públicas**: Um estudo de caso na Universidade Federal de Itajubá. 2016. 112 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) - Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2016.