

RESUMO EXPANDIDO DE TRABALHO ORIGINAL

Mapeamento de processos licitatórios – um estudo de caso

Andréa Machado Groff, Engenharia de Produção Agroindustrial, UNESPAR –
Campo Mourão, Brasil, andrea.groff@unespar.edu.br

INTRODUÇÃO

A gestão de processos é fundamental para que as organizações atuem com melhores níveis de eficiência e eficácia (Borges, 2024). Além disso, o conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva, pois auxilia na análise crítica e na tomada de decisões em todos os níveis organizacionais (Mayer *et al.*, 2017). Nesse contexto, as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade e buscam soluções que possibilitem melhor estruturação e integração de seus processos, bem como maior flexibilidade e agilidade em suas operações (Mayer *et al.*, 2017).

Nas compras e contratações da Administração Pública, além dos esforços voltados à melhoria da eficiência, é necessário garantir a transparência das contratações, de modo a atender a todos os aspectos previstos na legislação (Krudycz e Mussi, 2024). Esse cenário tende a aumentar a complexidade dos processos (Borges, 2024). Ademais, a pressão decorrente das novas tecnologias, associada às constantes alterações na legislação, leva a gestão pública a buscar meios que possibilitem a redução de custos e maior agilidade nas rotinas de compras e contratações (Carvalho, 2019).

Os processos licitatórios da Administração Pública são regulamentados pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal n. 14.133/2021) (Brasil, 2021) e compreendem as fases preparatória, de divulgação do edital, de apresentação de propostas e lances (quando aplicável), de julgamento, de habilitação, recursal e de homologação (Brasil, 2021).

Nesse contexto, este estudo justifica-se em função da complexidade inerente a tais processos, caracterizados por múltiplas etapas e pela diversidade de modalidades, que podem envolver a aquisição de bens ou a contratação de serviços com recursos provenientes de diferentes fontes. Essas características implicam variações na tramitação, na documentação exigida e nos prazos de execução, impactando especialmente a fase preparatória (planejamento) das licitações e a execução contratual.

Para uma adequada gestão de processos, é essencial que estes sejam analisados de forma sistemática e que os desafios enfrentados pelos gestores sejam compreendidos. Isso permite fornecer subsídios à implementação de melhorias e à otimização do uso dos recursos públicos. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo mapear os processos licitatórios de uma instituição pública.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que pode contribuir tanto para a melhoria de processos existentes quanto para a implantação de uma estrutura organizacional orientada por processos. Tal abordagem possibilita o melhor entendimento das atividades, a eliminação ou simplificação de etapas que necessitam de ajustes e a melhoria dos serviços prestados, ao permitir que os envolvidos reflitam, de maneira sistemática e estruturada, sobre as práticas cotidianas (Hunt, 1996 apud Mayer *et al.*, 2017).

Estudos reforçam a relevância dessa abordagem. Mayer *et al.* (2017), ao realizarem o mapeamento do processo de compras e contratações em uma instituição pública, constataram que a descrição do processo e a identificação de pontos críticos possibilitaram melhorias nos procedimentos e na estrutura organizacional, resultando em maior agilidade na execução, melhor fluxo de informações e padronização das atividades. De forma semelhante, Carvalho (2019) identificou gargalos na gestão desses processos e concluiu que a adoção de um plano de ação pode gerar benefícios como economia de escala, aumento da transparência, otimização de recursos administrativos, financeiros e temporais, além da melhoria na qualidade dos serviços contratados.

MÉTODO

A presente pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como aplicada, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e estudo de caso, quanto aos fins, como descritiva e explicativa e, quanto à abordagem do problema, como qualitativa.

A pesquisa foi realizada considerando-se os processos licitatórios de uma instituição pública realizados no período de 2022 a 2025. Primeiramente, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental acerca dos processos licitatórios e, posteriormente, para o estudo e mapeamento dos processos licitatórios foram identificadas as tarefas desempenhadas pelos membros da equipe e detalhadas as etapas de funcionamento dos processos licitatórios.

Os dados obtidos foram tratados, organizados e analisados e os pontos críticos dos identificados os quais serviram de base para a elaboração de um plano de ação para a melhor gestão dos processos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Processos licitatórios realizados pela instituição

No período estudado, foram analisados 23 processos licitatórios referentes à concessão de uso de espaço (1), contratação de serviços (2), aquisição de materiais de consumo (2), aquisição de materiais (11) permanentes e contratação de serviços de Engenharia (7). As aquisições ocorreram com fontes de recursos própria, de fundo nacional e de fundo estadual.

Constatou-se que a tramitação dos processos, os documentos necessários e as tarefas executadas variam de acordo com o tipo de material a ser adquirido, serviço a ser contratado e fonte de recursos e envolvem diversos colaboradores da instituição, por esse motivo, o mapeamento dos processos foi organizado de acordo a fonte de recursos e etapas de execução.

O mapeamento dos processos foi feito por meio da identificação, análise e documentação de atividades, fluxos e recursos. Foram elaborados documentos orientativos com o passo a passo do planejamento das licitações à celebração dos contratos e também para o arquivamento dos processos, a fim de padronizar a execução das tarefas.

Principais pontos críticos em processos licitatórios

Foram constatados diversos pontos críticos em processos licitatórios da instituição estudada, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais pontos críticos em processos licitatórios

Descrição	Detalhamento
Referentes à solicitação interna	Descritivo insuficiente para a realização da pesquisa de preços; Descritivo inadequado com direcionamento para marcas; Abertura, pelo requerente, de mais de um processo de solicitação para o mesmo item; Aquisição do item solicitado via contratação direta (solicitada pelo Requerente diretamente ao Setor de Compras) sem informar o Setor de Licitações que o item já foi adquirido, impossibilitando a baixa na solicitação
Referentes à aprovação da proposta por órgão de fomento	Demora na aprovação, ocasionando necessidade de nova pesquisa de preços, devido mudanças nos preços de mercado ou indisponibilidade de equipamentos no mercado
Referentes à fase preparatória	Ausência de passo a passo detalhado para os diferentes tipos de processos licitatórios
Referentes à liberação de recursos pelos órgãos de fomento	Demora na liberação dos recursos; algumas empresas não aditivam os contratos devido às alterações de preço de mercado; alguns modelos de equipamentos saem de linha, dificultando a entrega pela contratada
Referentes à equipe	Rotatividade devido à mudança de função de alguns colaboradores, desligamento e contratação de novos colaboradores; ausência de cursos de capacitação; número de funcionários insuficiente em alguns setores; setores com apenas um colaborador
Referentes à instrução dos processos	Memorandos não objetivos; ausência de documentos/informações necessários; inserção de informações desnecessárias; exclusão de documentos; comunicação realizada por outros meios sem o devido registro no processo; ausência de assinatura em documentos
Referentes à tramitação dos processos	Ausência de prazo máximo para cumprimento de tarefas o que resulta em demora na realização de algumas tarefas
Referentes a fatores externos	Dificuldade de cumprimento do cronograma de previsão de realização dos processos licitatórios

Os dados evidenciam um conjunto de fragilidades que impactam diretamente a eficiência, a conformidade e a previsibilidade dos processos licitatórios. Do ponto de vista técnico, as falhas na etapa de solicitação interna indicam ausência de padronização na definição de requisitos, atrasando a realização da pesquisa de preços. A duplicidade de processos e o uso de outros meios de comunicação entre setores dificultam auditorias e controle interno.

No que se refere à dependência de órgãos de fomento, observa-se elevada sensibilidade do processo a fatores externos, o que compromete o planejamento e exige retrabalho frequente, como atualização de preços e readequação de especificações técnicas.

A demora na liberação de recursos e seus impactos contratuais evidenciam fragilidade na gestão de contratos e no alinhamento entre planejamento orçamentário e execução, afetando a capacidade de resposta dos fornecedores e podendo gerar descontinuidade no atendimento das demandas. Paralelamente, os problemas relacionados à equipe — como rotatividade, insuficiência de pessoal e ausência de capacitação — configuram limitações de capacidade operacional.

Por fim, dificuldades relacionadas à execução do cronograma resultam em *lead time* elevado e imprevisibilidade na execução. Em conjunto, esses fatores indicam a necessidade de adoção de práticas formais de gestão por processos, com padronização, definição de indicadores de desempenho, capacitação contínua e fortalecimento dos mecanismos de governança e controle.

A partir dos resultados constatados, algumas ações já foram implantadas na instituição, tais como: a utilização de planilha padronizada para a inserção da pesquisa de preços com detalhamento do tipo de orçamento (*internet*, painéis do governo, de fornecedores); a criação de uma planilha de controle de solicitações única (compartilhada entre os setores de licitações e de compras); a criação de um setor específico para a gestão dos contratos; a criação de uma seção de apoio às licitações e; a contratação de um estagiário para o setor.

Como ações futuras estão: o estudo aprofundado acerca dos principais motivos de retrabalho e morosidade dos processos; o planejamento de processos licitatórios com menor diversidade de itens (quando possível); o estabelecimento de prazos para as solicitações de itens e de cronograma de aquisições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento dos processos licitatórios permitiu uma visão sistêmica dos fluxos, contribuindo para a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria, além de subsidiar a proposição de ações voltadas à padronização de procedimentos e à melhoria da comunicação entre os setores. Destaca-se, ainda, a importância da adoção de práticas de gestão por processos e de mecanismos de monitoramento contínuo, visando à redução de ineficiências e ao aprimoramento da tomada de decisão.

Conclui-se que a gestão eficiente dos processos licitatórios depende não apenas do cumprimento dos requisitos legais, mas também da estruturação adequada dos fluxos internos, da integração entre os setores e do investimento em capacitação e ferramentas de apoio. Assim, a implementação das melhorias propostas tende a contribuir para maior agilidade, transparência e efetividade na utilização dos recursos públicos, além de servir como referência para outras instituições com características semelhantes.

Por fim, com o levantamento dos pontos críticos constatou-se a necessidade de estudar, de forma mais aprofundada, as principais causas de retrabalho e de morosidade na conclusão de algumas etapas. Espera-se que o estudo aprofundado

contribua para a redução do retrabalho, para otimização dos fluxos e solução de problemas recorrentes, garantindo processos mais ágeis, confiáveis e alinhados às boas práticas de governança.

PALAVRAS-CHAVE

Contratação pública. Gestão pública. Licitação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 2021. Acesso em 26 de fevereiro de 2025.

BORGES, Luiz Henrique. **Proposta de gestão por processos no setor de compras de uma empresa do sistema S**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/8111>. Acesso em 26 de fevereiro de 2025.

CARVALHO, Maria Carolina Souza de. **Gerenciamento de projetos: um modelo de planejamento para licitações no Instituto Federal de Sergipe - Campus Aracaju**. 2019. 157f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

KRUDYCH, L. C.; MUSSI, F. B. Análise do processo de compras públicas em uma universidade federal: desafios e implicações. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 12, 2024, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2024.

MAYER, A. P. et al. Mapeamento de processos: um estudo de caso na central de aquisições de uma instituição federal de ensino superior. In: SIMPÓSIO EM GESTÃO PÚBLICA, 2, 2017, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria, 2017.