

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APLICAÇÃO DO *LEAN OFFICE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

LAÍS GARCEZ ROCHA ELIAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APLICAÇÃO DO *LEAN OFFICE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

LAÍS GARCEZ ROCHA ELIAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Molina da Silva

SÃO CARLOS

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Laís Garcez Rocha Elias, realizada em 06/03/2025.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Fábio Molina da Silva (UFSCar)

Profa. Dra. Juliana Keiko Sagawa (UFSCar)

Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral (USP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder a oportunidade e a força necessárias para iniciar e concluir esta jornada do mestrado. Foram muitos os desafios enfrentados ao longo do caminho, mas sempre tive a certeza de que Ele me daria o suporte necessário para seguir em frente, como sempre fez em minha vida.

Minha gratidão se estende, com imenso carinho, à minha família, que esteve ao meu lado em cada etapa dessa caminhada. Desde o momento em que decidi me candidatar ao mestrado até sua conclusão, recebi apoio incondicional, incentivo e palavras de encorajamento que foram fundamentais para que eu perseverasse. Um agradecimento especial aos meus filhos, Alexandre e Arthur, que, mesmo sem compreenderem totalmente o significado desse desafio, estiveram comigo, oferecendo amor, carinho e conforto nos momentos mais difíceis. O sorriso e a presença deles foram combustível para que eu seguisse firme.

Aos meus pais, minha eterna gratidão por acreditarem em mim e por serem guias incansáveis, sempre me orientando pelo caminho da retidão, da dedicação e da perseverança. Seus ensinamentos e valores foram e sempre serão a base para todas as minhas conquistas.

Agradeço também ao meu orientador, professor Fábio Molina da Silva, por sua contribuição para o desenvolvimento deste trabalho. Sua disponibilidade, dedicação e parceria foram essenciais ao longo dessa trajetória. Suas palavras sempre positivas, suas ideias maravilhosas e sua presença constante fizeram toda a diferença. Obrigada por compartilhar seu conhecimento, por acreditar no potencial deste estudo.

Por fim, à Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), expresso meu profundo agradecimento pela oportunidade de realizar este mestrado, viabilizado por meio da parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). A estrutura oferecida, o suporte acadêmico e a excelência do programa foram essenciais para que eu pudesse desenvolver este estudo com qualidade e profundidade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para essa conquista, meu sincero muito obrigada!

RESUMO

A administração pública segue normas, prazos e ritos, o que decorre de suas raízes nos princípios de operação e burocracia de Max Weber. Esses princípios, centrados na racionalidade, hierarquia e custo-benefício, são projetados para garantir justiça, consistência e o cumprimento eficiente das regras, beneficiando a sociedade como um todo. No entanto, atualmente, muitos órgãos públicos estão adotando metodologias, ferramentas e práticas do setor privado como forma de enfrentar o dilema de cortes nos orçamentos face a necessidade de melhoria nos serviços prestados. O objetivo do presente estudo é aplicar ferramentas do *Lean Office* no processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), segundo as alterações advindas da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021. Como forma de alcançar o objetivo proposto foi desenvolvido um Estudo de Caso na Coordenação de Gestão de Contratações (CGC) da FUFMT, no processo licitatório na modalidade de Pregão Eletrônico (PE) via Sistema de Registro de Preços (SRP). Os dados do estudo foram coletados por meio de simples observação da pesquisadora, estudo dos processos que deram origem à Atas de Registro de Preços no ano de 2023, análise de documentos, questionário de ambientação e grupo focal com roteiro semi estruturado com os *stakeholder* do processo. Com os dados coletados e ferramentas aplicadas, foi possível elaborar o Framework para o processo PE SRP, com principais pontos a conscientização dos servidores requisitantes sobre seu papel essencial, melhorias no planejamento de compras, utilização de modelos de Estudo Técnico Preliminar e Matriz de Riscos, além do fornecimento de um Termo de Referência pré-preenchido e aprendizado com processos anteriores. A criação de um banco de respostas e ações para saneamento de recomendações da Procuradoria Geral Federal, padronização processual e despachos internos. Somado a isso, sugere-se ações permanentes, como a criação e atualização de POPs, Guias e Manuais de Boas Práticas, que irão contribuir para uma tramitação mais ágil e precisa.

Palavras-chave: Administração Pública, *Lean Office*, Aplicação de ferramentas

ABSTRACT

Public administration follows norms, deadlines, and procedures, which stems from its roots in Max Weber's principles of operation and bureaucracy. These principles, centered on rationality, hierarchy, and cost-effectiveness, are designed to ensure fairness, consistency, and the efficient enforcement of rules, ultimately benefiting society as a whole. However, many public agencies are now adopting methodologies, tools, and practices from the private sector to address the dilemma of budget cuts while improving the services provided. The aim of this study is to apply Lean Office tools to the bidding process known as the Electronic Auction through the Price Registration System of the Federal University of Mato Grosso Foundation (FUFMT), in accordance with the changes brought by the New Public Procurement and Contracts Law, Law No. 14.133/2021. To achieve the proposed objective, a case study was conducted in the Procurement Management Coordination (CGC) of FUFMT, focusing on the bidding process in the Electronic Auction (PE) modality through the Price Registration System (SRP). Data for the study were collected through simple observation by the researcher, analysis of processes that originated the Price Registration Records in 2023, document analysis, an orientation questionnaire, and a focus group with a semi-structured guide involving the stakeholders of the process. In this context, the main contribution expected from the development of this study is to propose the improvement of public administration performance by eliminating waste, with the aid of Lean Office methodology, in compliance with legal requirements. With the collected data and applied tools, it was possible to develop the framework for the PE SRP process, with key points including raising awareness among requesting staff about their essential role, improvements in purchasing planning, the use of Preliminary Technical Study models and the Risk Matrix, as well as providing a pre-filled Terms of Reference and learning from previous processes. The creation of a response and action database to address recommendations from the Federal Attorney General's Office, process standardization, and internal dispatches. Additionally, permanent actions are suggested, such as the creation and updating of Standard Operating Procedures (ETPs), guides, and best practices manuals, which will contribute to a faster and more accurate process flow.

Keywords: *Public Administration, Lean Office, Application of tools*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos da pesquisa.....	19
1.2 Justificativa e lacuna de pesquisa.....	19
1.3 Estrutura do Trabalho.....	23
2 MÉTODOS DE PESQUISA.....	24
2.1 Abordagem da Pesquisa.....	24
2.2 Método da Pesquisa.....	25
2.3 Técnica de Coleta de Dados.....	26
2.4 Fonte de Dados da Pesquisa.....	28
2.5 Análise de Dados.....	28
2.6 Atividades da Pesquisa.....	30
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	32
3.1 Compras Públicas.....	32
3.1.1 Conceitos e princípios da Administração Pública e de Compras Públicas.....	32
3.1.2 Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021.....	34
3.1.3 Sistema de Registro de Preços (SRP).....	37
3.2 Lean Office.....	38
3.2.1 Condução da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	38
3.2.1.1 Método de pesquisa para desenvolvimento da RSL.....	38
3.2.1.2 String de busca.....	41
3.2.1.3 Critérios de exclusão.....	42
3.2.1.4 Síntese dos trabalhos selecionados.....	44
3.2.2 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	48
3.2.2.1 Conceitos Lean (pensamento enxuto) e Lean Office.....	48
3.2.2.2 Lean Office na Administração Pública.....	51
3.2.2.3 Ferramentas e práticas Lean.....	53
3.3 Ferramentas Lean Office.....	56
3.3.1 Mapeamento de Fluxo de Valor.....	56
3.3.2 O programa 5S.....	62
3.3.3 Trabalho Padronizado.....	63
Fonte: desenvolvido pela autora com base em Bhargav et al. (2020).....	64
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	65
4.1 Caracterização do local e processo em estudo.....	65
4.2 Fluxo atual do processo Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT.....	67
4.2.1 Fluxograma atual PE SRP na UFMT.....	67

4.2.2 Detalhamento das etapas atuais do processo PE SRP na UFMT.....	68
4.2.2.1 Fase interna.....	68
4.2.2.2 Fase externa.....	74
4.2.2.3 Instrumento jurídico bilateral.....	75
4.3 Aplicação do Lean Office.....	76
4.3.1 Informações gerais sobre o processo em seu estado atual.....	77
4.3.2 Mapeamento do estado atual do processo.....	80
4.3.4 Consequências das inadequações do processo atual de PE SRP na FUFMT.....	95
4.4.5 Resultados da pesquisa com os stakeholders.....	97
4.4.5.1 Perfil dos stakeholders participantes da pesquisa.....	97
4.4.5.3 Bloco temático 1: Documento de Formalização da Demanda (DFD).....	100
4.4.5.3 Bloco temático 2: Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR).....	102
4.4.5.4 Bloco temático 3: Termo de Referência (TR).....	107
4.4.5.5 Bloco temático 4: Recomendações da Procuradoria Geral Federal (PGF).....	110
4.4.6 Propostas de solução para os problemas identificados.....	112
4.4.7 Percepções para a aplicação do Lean Office na Administração Pública.....	120
4.4.7.1 Mapeamento de Fluxo de Valor.....	120
4.4.7.2 O programa 5S.....	122
4.4.7.3 Trabalho padronizado.....	123
5 PROPOSTA DE FRAMEWORK.....	125
Fonte: desenvolvido pela autora.....	132
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	137
ANEXO I - ORGANOGRAMA DA PROAD.....	142
ANEXO II - ETAPA 1: FORMALIZAÇÃO DO PEDIDO DE CONTRATAÇÃO.....	144
ANEXO III - ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR.....	145
ANEXO IV - ETAPA 2.1: ELABORAÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS.....	146
ANEXO V - ETAPA 3: CERTAME LICITATÓRIO.....	147
ANEXO VI - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA.....	148
ANEXO VII - AUTORIZAÇÃO CGC PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	149
ANEXO VIII - AUTORIZAÇÃO PROAD PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	150
ANEXO IX - CERTIFICADO DE INSTRUÇÃO.....	151
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AMBIENTAÇÃO.....	152
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL.....	162
APÊNDICE C - FRAMEWORK PROCESSO PE SRP NA UFMT.....	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Síntese da proposta do trabalho.....	18
Figura 2. Etapas da coleta de dados.....	27
Figura 3. Síntese dos métodos de pesquisa.....	29
Figura 4. Atividades da pesquisa.....	31
Figura 5. Modelo para condução de revisão sistemática bibliográfica - RBS Roadmap.....	39
Figura 6. Fluxo de desenvolvimento da RSL do presente estudo.....	40
Figura 7. Visão geral de documentos no desenvolvimento da RSL.....	43
Figura 8. Distribuição geográfica dos artigos utilizados nas RSLs.....	46
Figura 9. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para Lean na gestão pública.....	52
Figura 10. Framework para pensamento enxuto em compras públicas.....	52
Figura 11. Planejamento, Mapeamento e Sustentação do Lean segundo VSM.....	57
Figura 12. Elementos do POP Administrativo.....	64
Figura 13. Fluxo simplificado das etapas do processo estudado.....	66
Figura 14. Macroprocesso do PE SRP na UFMT.....	67
Figura 15. Mapa de Fluxo de Valor atual do processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços das demais unidades internas na UFMT.....	94
Figura 16. Inadequações do processo de PE SRP das demais unidades da UFMT.....	96
Figura 17. Síntese do trabalho desenvolvido.....	125
Figura 18. Framework do processo PE SRP na UFMT.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resumo dos processos PE SRP com ARPs assinadas em 2023 na FUFMT.....	78
Tabela 2. Relação entre categorias de processos.....	78
Tabela 3. Tempo médio (dias úteis) de tramitação dos processos.....	83
Tabela 4. Quantitativo de esclarecimentos, impugnações e recursos nos processos licitatórios..	86
Tabela 5. Percentual de processos finalizados dentro do prazo estipulado no DFD.....	87
Tabela 6. Distribuição de atribuição dos stakeholders.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais aspectos de mudança entre a Lei nº 8.666/93 e Lei nº 14.133/21.....	36
Quadro 2. Expressões, palavras-chave e strings.....	42
Quadro 3. Informações gerais dos artigos aceitos para a RSL Lean Office.....	46
Quadro 4. Objetivos dos artigos e métodos de pesquisa RSL Lean Office.....	47
Quadro 5. Os Sete Desperdícios do Ambiente Administrativo.....	51
Quadro 6. Ferramentas Lean referenciadas nos artigos da RSL.....	54
Quadro 7. Ferramentas e práticas Lean utilizadas na implementação da metodologia na administração pública.....	56
Quadro 8. Classificação das atividades segundo a agregação de valor ao cliente.....	91
Quadro 9. Detalhamento das atividades do fluxo atual do Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT.....	93
Quadro 10. DFD: Causas LT elevado x Possíveis soluções.....	103
Quadro 11. ETP: Causas LT elevado x Possíveis soluções.....	106
Quadro 12. MR: Causas LT elevado x Possíveis soluções.....	108
Quadro 13. TR: Causas LT elevado x Possíveis soluções.....	110
Quadro 14. PGF: Causas LT elevado e retrabalhos x Possíveis soluções.....	112
Quadro 15. Geral: Causas LT elevado x Possíveis soluções.....	113
Quadro 16. Resumo das possíveis melhorias do processo e documentos de PE SRP na UFMT. 120	120
Quadro 17. Resumo das possíveis melhorias gerais para o PE SRP na UFMT.....	121
Quadro 18. Adaptações percebidas para aplicação.....	124
Quadro 19. Resumo dos problemas levantados, inadequações no processo, ações propostas e ferramentas utilizadas.....	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição critérios de exclusão.....	45
Gráfico 2. Ferramentas e Lean referenciadas nos artigos da RSL.....	55
Gráfico 3. Distribuição de valor das ARPs por categoria de objeto.....	80
Gráfico 4. Tempo médio (dias úteis) das etapas com participação do requisitante.....	84
Gráfico 5. Tempo médio (dias úteis) das etapas sem participação do requisitante.....	85
Gráfico 6. Tempo médio (dias úteis) das etapas desenvolvidas pelas unidades centralizadoras x demais unidades.....	86
Gráfico 7. Tempo médio (dias úteis) das etapas desenvolvidas pelas unidades centralizadoras x demais unidades.....	88
Gráfico 8. Percentual de ajuste de documentos após recomendações da PGF.....	89
Gráfico 9. Distribuição dos stakeholders por Campus da UFMT.....	100
Gráfico 10. Tempo de atuação dos stakeholders com licitações.....	100
Gráfico 11. Grau de dificuldade de elaboração do DFD.....	101
Gráfico 12. Principais dificuldades apontadas na elaboração do DFD.....	102
Gráfico 13. Grau de dificuldade de elaboração do ETP e da MR.....	104
Gráfico 14. Dificuldades apontadas na elaboração do ETP.....	105
Gráfico 15. Dificuldades apontadas na elaboração da MR.....	107
Gráfico 16. Grau de dificuldade de elaboração do TR.....	108
Gráfico 17. Dificuldades apontadas na elaboração do TR.....	109
Gráfico 18. Grau de dificuldade de atendimento recomendações PGF.....	111
Gráfico 19. Recomendações de ajustes do parecer jurídico.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
ARP	Ata de Registro de Preços
CGC	Coordenação de Gestão de Contratações
CMPR	Coordenação de Manutenção e Pequenas Reformas
DFD	Documento de Formalização da Demanda
ETP	Estudo Técnico Preliminar
ETR-Lic	Equipe de Trabalho Remoto de Licitações e Contratos
GAQ	Gerência de Aquisições
GAC	Gerência de Administração de Contratos
GL	Gerência de Licitações
GLA	Gerência de Logística de Almoxarifado
GLP	Gerência de Logística Patrimonial
GCRP	Gerência de Compras e Registro de Preços
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IRP	Intenção de Registro de Preços
FUFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
MPU	Ministério Público da União
MR	Matriz de Riscos
NE	Nota de Empenho
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
OF	Ordem de Fornecimento
PCA	Plano de Contratações Anual
PE	Pregão Eletrônico
PGC	Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PROAD	Pró-Reitoria de Administração

SCP	Supervisão de Compras e Patrimônio
SisReq	Sistema de Requisições
SRP	Sistema de Registro de Preços
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TR	Termo de Referência

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica econômica, mudança de cenários, rapidez na troca de informações e as demais consequências da globalização exigem respostas rápidas e ágeis das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Tal contexto torna a agilidade na gestão ainda mais relevante no cenário atual.

Mergel, Gong e Bertot (2018) entendem que o conceito “ágil” está fortemente relacionado à capacidade de resposta e adaptabilidade organizacional em ambientes competitivos, turbulentos e dinâmicos, como o que vivenciamos atualmente. Para Macheridis (2018), as definições atualmente aceitas vinculam a agilidade à capacidade das empresas de responder, de forma rápida e eficaz, às mudanças inesperadas no mercado.

A administração pública atende tanto a demandas externas como cultura local, transparência, prestação de contas, orçamentos, particularidades políticas e leis, quanto a demandas internas como alcance de metas, políticas internas, processos, regimentos internos e cultura organizacional. Essas circunstâncias frequentemente resultam em processos mais lentos e onerosos (BARROCA *et al.*, 2019).

Segundo Aragão (1997), não é incomum a associação do termo “burocracia” à abundância de papéis, ao rigor das normas e ao excesso de formalismo, além da associação entre burocracia e ineficiência. No entanto, a burocracia preconizada por Max Weber, é um tipo de organização que garante a eficiência por meio da racionalidade, da normatização da hierarquia, da especialização e da impessoalidade (OLIVEIRA, 1970).

Para Nascimento (1967), a eficiência administrativa depende tanto de elementos “burocratizantes”, que assegurem uma certa uniformidade operacional, quanto de elementos “desburocratizantes”, ou pelo menos, "aburocráticos", que garantam ao sistema um mínimo de capacidade de auto-ajustamento e inovação. Dessa forma, a burocracia na administração pública é essencial, pois, sem ela, cada esfera, órgão ou departamento, desenvolveria suas atividades sem princípios claros e, muitas vezes, sem requisitos, padrões ou regras definidas.

Dentre as atividades desenvolvidas pela administração pública, a licitação é um procedimento obrigatório para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Em outras palavras, de acordo com o Portal da Transparência do Governo Federal, a licitação é o processo pelo qual a Administração Pública pode comprar e vender, sendo regulamentada no Brasil, atualmente,

pela Lei nº 14.133/2021. O Capítulo 3 aborda em detalhes tais aspectos relativos às compras públicas.

O processo licitatório, em síntese, divide-se em três fases, a primeira, fase interna, também conhecida como fase de planejamento da licitação; a segunda, fase externa, quando ocorre a licitação em si; e a terceira fase, a de formalização do instrumento jurídico. Em consulta ao Painel de Licitações do Portal da Transparência¹, é possível verificar o tempo médio de tramitação dos processos licitatórios dos diversos órgãos da esfera federal, desde a publicação da licitação até a assinatura do primeiro contrato. Ou seja, é possível verificar o tempo médio da segunda e terceira fase do processo, aquelas que menos dependem da atuação interna do requisitante para o seu encaminhamento.

Embora a informação constante no Portal da Transparência se refira a apenas parte da tramitação do processo licitatório é um dado relevante, esse recorte mostra que, no ano de 2021, o tempo médio de tramitação, desde a publicação do edital de licitação até a assinatura do primeiro contrato na modalidade de pregão eletrônico via sistema de registro de preços, foi de 196 dias; em 2022, esse tempo foi de 175 dias; em 2023, de 186 dias; e, em 2024, totalizou 222 dias.

Vejamos, então, que sem considerar a fase interna (ou seja, a etapa de planejamento da licitação em que há mais influência da atuação interna institucional), o tempo médio de tramitação dos processos das fases externa e de formalização do instrumento jurídico ficou sempre acima de seis meses, o que pode representar um problema para a instituição devido a possíveis discontinuidades ou desabastecimentos. Além disso, por conta do tempo elevado para tramitação do processo, pode haver aumento nos estoques internos, como forma de contornar a demora, evitando o desabastecimento, o que, por sua vez, aumenta os riscos do processo.

Um dos desafios enfrentados pelos gestores públicos é encontrar o equilíbrio entre as demandas da sociedade, as restrições de recursos e a melhoria do nível do serviço prestado à sociedade. Nesse sentido, a Nova Gestão Pública (NPM – do inglês *New Public Management*), tem incentivado o setor público a adotar práticas do setor privado e aplicá-las à realidade dos órgãos públicos (CAVALCANTE, 2017 e CAIADOA *et al.*, 2020). Dessa forma, entre os modelos que são propostos aos órgãos públicos, a implementação da filosofia

¹ Portal da Transparência: foi criado em 2004 pela Controladoria-Geral da União (CGU), para promover a transparência da gestão pública e a participação cidadã. Disponível em: <<https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2021>, <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2022>, <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2023> e <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2024>>. Acesso em: 13/03/2025

enxuta, segundo Radnor e Walley (2008), é um dos métodos utilizados para aumentar a eficiência da administração pública, a qual denominaremos neste trabalho como *Lean*.

Uma estratégia que vem sendo aplicada é o pensamento enxuto, ou *Lean*, advindo do Sistema Toyota de Produção. Trata-se de uma ferramenta bastante difundida quando se trata de redução de desperdícios em atividades de uma organização, posto que visa à eliminação de tudo aquilo que absorve recursos para as atividades, mas não gera valor para o cliente (OHNO, 1988). Schiele e McCue (2010) defendem que o pensamento enxuto se concentra em fazer mais com menos, seja menos tempo humano, menos equipamentos, menos atividades, menos materiais, enquanto se ajusta para atender exatamente o que e quando o cliente necessita.

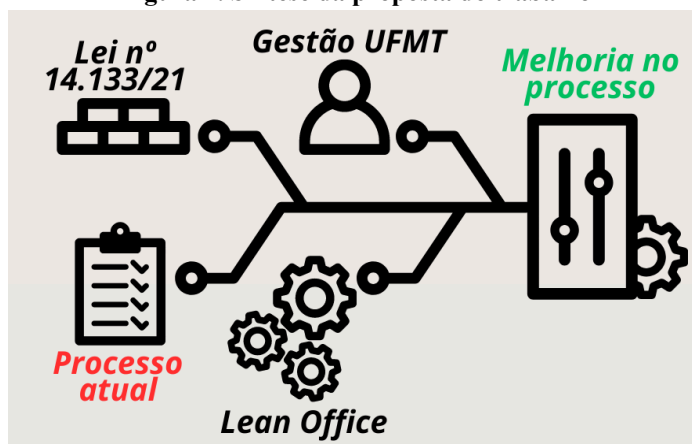
O *Lean Office* é a abordagem enxuta utilizada no ambiente administrativo, que visa à melhoria no fluxo de trabalho, criando valor para o cidadão e eliminando desperdícios nas áreas administrativas. Um de seus diferenciais em relação à ferramenta em sua versão original é o fluxo de informações, ao invés de fluxo de insumos da manufatura (CAIADOA *et al.*, 2020). Para Gonçalves *et al.* (2015) um dos principais desafios do *Lean Office* é reduzir e eliminar desperdícios no fluxo de valor de informações e conhecimentos. A referida abordagem permite reduzir a superprodução de documentos impressos e, conseqüentemente de armazenamento, reduzir o tempo da prestação de serviços, diminuir circulação desnecessária e excessiva de pessoas entre setores e melhorar o emprego dos recursos humanos.

Neste sentido, o presente trabalho explora a aplicação do *Lean Office* no contexto da administração pública, especificamente no setor de licitações, estudando de forma prática como o *Lean Office* pode contribuir para a melhoria da eficiência do serviço prestado, a partir da revisão do fluxo do processo. A Figura 1 ilustra de forma sintética o que se propõe no presente estudo, onde, em um primeiro estágio temos o processo licitatório em seu estado atual. Como fator externo motivador da mudança para a revisão do processo, destaca-se o advento da publicação da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos). Após temos a aplicação do *Lean Office* e suas ferramentas no processo atual, adiante, há a necessidade de validação do novo fluxo de processo pela alta administração para que seja aplicado. Havendo anuência, culminará no processo licitatório enxuto, ou seja, no processo revisado.

Como fatores desafiadores, de um lado estão as dificuldades enfrentadas pela administração pública, seja pelo déficit de pessoal, cortes de gastos, cultura organizacional

que tem como premissa a centralização, hierarquia, normas, prazos e ritos, e, por outro lado, as pressões para ser mais ágil, célere, eficaz, eficiente e efetiva na utilização dos recursos públicos. Em contraponto, ainda, à necessidade de atendimento e seguimento de etapas legais previstas em diversos normativos, os órgãos de controle, dentre outros. Em específico nos setores de compras públicas no Brasil, a pressão por mudanças aumentou ainda mais em decorrência da entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, que substituiu a antiga Lei de Licitações a Lei nº 8.666/93.

Figura 1. Síntese da proposta do trabalho



Fonte: desenvolvido pela autora

Questiona-se, então, como tornar o processo de licitação denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços mais eficiente, utilizando o *Lean Office* segundo a Lei nº 14.133/2021? Como resultado ao questionamento, será possível levantar os desafios enfrentados pela administração pública na aplicação do *Lean Office*. Outro ponto a ser respondido é: como as ferramentas do *Lean Office* são aplicadas na administração pública? Com esse questionamento, busca-se compreender como as ferramentas do *Lean Office* estão sendo utilizadas na administração pública, se é possível utilizá-las em sua versão original ou se são necessários ajustes e adaptações à realidade da gestão pública.

Além disso, deve-se considerar que cada órgão público, assim como cada empresa privada, enfrenta seus próprios paradigmas internos e externos. Nesse contexto, o presente trabalho analisa a problemática acima descrita em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Brasil. A IFES estudada é a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), especificamente a Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), responsável pelo processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços.

1.1 Objetivos da pesquisa

A atual pesquisa tem como objetivo geral explorar o uso das ferramentas do *Lean Office* para o aprimoramento do processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), considerando as novas diretrizes da Lei nº 14.133/2024, com o propósito de promover eficiência e conformidade nos processos licitatórios.

Os objetivos específicos do estudo podem ser definidos como os seguintes:

- a. Identificar e estudar ferramentas do *Lean Office* que são comumente utilizadas no contexto da administração pública;
- b. Analisar a aplicação das ferramentas do *Lean Office* no contexto da administração pública, se necessita de ajustes ou se é possível empregá-las em sua versão original;
- c. Desenhar o processo PE SRP na UFMT em seu estado atual e desenvolver o Mapa de Fluxo de Valor do processo;
- d. Identificar possíveis problemas no fluxo do processo denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT;
- e. Levantar possibilidades de solução para os problemas encontrados;
- f. Elaborar *Framework* contendo proposta de revisão do fluxo do processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços utilizando ferramentas do *Lean Office* a partir de disposições da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021.

O tópico 2.6 apresenta o detalhamento e o desdobramento das atividades desenvolvidas para que os objetivos específicos propostos acima pudessem ser atingidos.

1.2 Justificativa e lacuna de pesquisa

Licitações, contratações e compras públicas são temas relevantes e atuais, pois são realizadas constantemente em diferentes esferas governamentais para o funcionamento das instituições públicas. Além disso, essas atividades baseiam-se na utilização de recursos públicos, ou seja, do dinheiro da sociedade. De acordo com Pinto (2024), as compras governamentais representam uma área de grande importância e valor estratégico na Gestão da

Cadeia de Suprimentos das organizações públicas, impactando diretamente o desenvolvimento e o funcionamento dessas instituições.

Nesse sentido, a principal contribuição esperada com o desenvolvimento deste estudo é melhorar o desempenho da administração pública por meio da aplicação de ferramentas do *Lean Office*, em conformidade com as exigências legais e princípios da administração pública. Segundo Klein, Schwantz e Dorion (2024), a busca pela eficiência na administração pública tem sido amplamente estudada no Brasil desde que foi estabelecida como um dos princípios fundamentais da gestão pública pela Emenda Constitucional de 1998. Esse princípio, ao possibilitar a incorporação de novas abordagens voltadas à inovação e à otimização de processos, continua sendo amplamente discutido em diversas pesquisas no país.

Por um lado, a administração pública enfrenta desafios decorrentes da pressão para ser mais ágil, eficaz e eficiente no uso dos recursos públicos. Por outro, há a necessidade de cumprir etapas legais previstas em diversas legislações, além das características como da cultura organizacional, que geralmente envolve centralização das atividades e decisões, trabalho altamente especializado, hierarquia rígida e exigências burocráticas (ALMEIDA *et al.*, 2017).

O setor de compras e contratações da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso, internamente denominado de Coordenação de Gestão de Contratações, recebe constantemente um grande volume de demandas, conforme evidenciado pela pesquisa realizada no Painel de Compras do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos². No ano de 2023 foram registrados 99 processos de compras, envolvendo 1.001 itens e a participação de 277 fornecedores (BRASIL, 2025).

Schiele e McCue (2010) afirmam que é necessária uma nova abordagem para a execução das atividades, focada na melhoria da prestação de serviços, sem comprometer o papel fundamental da função de compras públicas. Isso reforça as disposições mencionadas anteriormente, visto que, frequentemente, os profissionais da administração pública priorizam a conformidade em detrimento da otimização e melhoria dos processos e respectivamente dos serviços prestados ao público (RADNOR E WALLEY, 2008).

Dessa forma, a elaboração de *framework* com uma proposta de revisão do fluxo do processo licitatório revela-se uma medida positiva, pois pode tornar o processo mais célere, ágil e enxuto, além de proporcionar documentos padronizados e etapas mais bem

² Painel de Compras: permite a exploração de todas as informações e dados sobre as contratações públicas do Governo Federal e o acompanhamento de todo o Ciclo de Vida do Processo de Compras. Disponível em: <<https://paineldecompras.economia.gov.br/processos-compra>>. Acesso em: 18/03/2025

definidas. Ademais, o *framework* poderá ser utilizado e atualizado ao longo dos anos, sem prejuízo diante da eventual rotatividade de servidores, inclusive daquelas mudanças já esperadas, como a alternância de gestão, favorecendo, assim, uma orientação mais profissional e estratégica para a instituição (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Espera-se que a aplicação de ferramentas do *Lean Office* no processo de licitação resulte em benefícios significativos, como redução do tempo de tramitação interna do processo, maior agilidade na entrega final ao cliente e impactos positivos em outros processos organizacionais adjacentes. Como exemplo, citam-se as contratações e aquisições mais bem planejadas, que poderão possibilitar a redução do quantitativo de processos iniciados e a maior consolidação de demandas.

Em outras palavras, a utilização do *Lean Office* em um processo interno institucional poderá despertar, de forma espontânea, a necessidade de replicação dessa filosofia em outros processos internos. Isso inclui o planejamento de compras, anteriormente, um mesmo item era adquirido por diferentes setores por meio de processos separados, resultando na tramitação de múltiplos processos para um mesmo objeto (ou semelhante) e, conseqüentemente, no aumento do volume processual.

Dessa forma, a aplicação do *Lean Office* poderá gerar um efeito cascata, promovendo a racionalização dos recursos e a otimização da tramitação dos processos, tanto de contratação e aquisição quanto dos processos correlatos, como acompanhamento de entrega, pagamentos e eventuais processos sancionatórios.

O uso racional dos recursos administrativos, por si só, já representa avanço significativo para a instituição. No entanto, os benefícios esperados vão além, pois se busca conscientizar os *stakeholders* sobre a filosofia de processos enxutos e a necessidade de atualização e revisão constantes.

Além disso, espera-se que a uniformidade e a padronização de etapas e documentos, aliadas à maior assertividade nos processos, contribuam para o aumento da motivação e satisfação dos servidores responsáveis pela tramitação desses processos. Com informações mais precisas e de melhor qualidade, esses profissionais poderão sentir-se mais seguros, o que pode levar à redução na carga de trabalho processual.

Diante do exposto, a proposta é aplicar ferramentas *Lean* em uma seara pouco explorada, dado que a recorrente urgência na tramitação dos processos para cumprimento de prazos internos ou legais acaba por se sobrepor à orientação estratégica de planejamento, à auto análise e à crítica, bem como à proposição de novas ideias. Ademais, verificou-se que o

assunto possibilita maior exploração e desenvolvimento de novos estudos e conhecimentos, além da necessidade de aprofundamento do assunto na prática da realidade local das instituições governamentais do Brasil, especialmente nos setores de compras públicas. Com a entrada em vigor, em 2021, da Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), foram introduzidas mudanças e inovações nos normativos licitatórios, representando uma oportunidade relutante para a revisão de processos, visto que, a adaptação será necessária e inevitável.

Além de questões práticas, identificou-se como uma janela de oportunidade a aplicação de ferramentas do *Lean Office*, uma vez que, na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) desenvolvida, foram encontrados poucos estudos que aplicaram essas ferramentas na prática. Em especial, não se identificou nenhum estudo que abordasse a aplicação do *Lean Office* tanto no âmbito da legislação atual vigente, como no contexto operacional de um setor de compras públicas no Brasil, evidenciando uma lacuna de pesquisa a ser explorada.

Segundo Schiele e McCue (2010), um dos pontos a serem levados em consideração na aplicação de metodologias, abordagens e/ou ferramentas enxutas consiste no fato de que a aplicação do *Lean* será singular ao departamento, órgão, esfera da administração pública em que estiver inserido, pois, como exposto anteriormente, as normas influenciam diretamente uma instituição pública, bem como questões hierárquicas, a cultura organizacional, o tamanho do órgão público, entre outros aspectos singulares a cada instituição.

Por fim, dentre os casos encontrados na RSL, apenas dois artigos trataram do setor de compras públicas. O primeiro deles foi o artigo de Schiele e McCue (2010), que analisou o setor de compras públicas; no entanto, não aplicou na prática as ferramentas do *Lean Office*, limitando-se à proposta de elaboração de um *framework* para a gestão ágil no setor de compras públicas de órgãos públicos dos Estados Unidos. Já o segundo artigo, desenvolvido por Pinto (2024), aplicou a ferramenta de hierarquização de etapas em uma instituição brasileira; contudo, não considerou a realidade imposta pela Nova Lei de Licitações.

Conclui-se que a proposta do presente estudo se mostra oportuna tanto por buscar oferecer contribuições práticas em um setor real quanto por contribuir para preencher uma lacuna na literatura.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 1 aborda a introdução, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa da pesquisa e a lacuna de pesquisa. Já no Capítulo 2, são apresentados os métodos de pesquisas utilizados para o desenvolvimento do trabalho. No Capítulo 3, discute-se o referencial teórico que embasou o estudo. Os Capítulos 4 e 5 abrangem, respectivamente, o desenvolvimento do Estudo de Caso e a elaboração do *Framework*. Por fim, no Capítulo 6, são apresentadas as considerações finais e as possibilidades de pesquisas futuras.

2 MÉTODOS DE PESQUISA

Nesta seção estão o detalhamento da abordagem de pesquisa empregada no estudo, bem como do método de pesquisa, das técnicas de coleta de dados e da análise de dados.

2.1 Abordagem da Pesquisa

De acordo com Miguel *et al.* (2012), as abordagens de pesquisa podem ser classificadas como abordagem quantitativa, abordagem qualitativa e abordagem combinada. A escolha da abordagem de pesquisa dependerá do objetivo e do objeto da pesquisa; portanto, a escolha da abordagem de pesquisa está diretamente ligada à proposta da pesquisa, uma vez que esta acabará por delimitar qual é a melhor abordagem. Em uma breve síntese, a abordagem qualitativa busca identificar generalizações ou leis universais, enquanto a abordagem quantitativa permite o estudo aprofundado de situações-problema mais complexas, nas quais as realidades subjetivas dos indivíduos ou setor são levados em consideração. Por fim, a abordagem combinada permite ao pesquisador a utilização de ambas as abordagens de forma conjunta, possibilitando que a desvantagem de uma seja amenizada pela vantagem da outra (MIGUEL *et al.*, 2012).

Ao retornar à questão central da pesquisa, a aplicação de ferramentas do *Lean Office* no processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), segundo as alterações da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, verifica-se que não há busca por generalizações ou identificação de leis universais, aspectos estritamente ligados à abordagem quantitativa. Percebe-se que, com o objetivo proposto, busca-se a compreensão do fenômeno em um setor específico dentro de um órgão da administração pública, ou seja, o estudo de um caso específico e concreto em um setor e suas características únicas.

Portanto, a abordagem qualitativa se apresenta a mais adequada para o caso, pois, além dos aspectos dispostos acima, a abordagem qualitativa permite que novos questionamentos, originários da questão inicial, sejam construídos durante ou após a coleta de dados, bem como possibilita a imersão do pesquisador no ambiente onde o estudo é realizado. Além disso, a coleta e análise de dados ocorrem praticamente de modo simultâneo, o que leva à compreensão de que a pesquisa qualitativa tem sua ênfase no ponto de vista do indivíduo

em estudo, levando em consideração as suas realidades subjetivas, o que possibilita a compreensão da complexidade pesquisada (MIGUEL *et al.*, 2012).

Nesse sentido, outro aspecto que levou a escolha da abordagem qualitativa refere-se aos instrumentos de coleta de dados, que são instrumentos não padronizados, uma vez que utilizam de meios como a observação não estruturada, entrevista aberta, discussão em grupos, entre outros meios (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Portanto, para que o estudo seja conduzido, o pesquisador necessita mergulhar no ambiente interno da instituição, conduzindo entrevistas que por vezes são baseadas em roteiros, onde o entrevistado estará livre para manifestar tal como se sentir à vontade, ou seja, dando voz às realidades subjetivas dos entrevistados. Isso possibilitará a compreensão da complexidade pesquisada e trará riqueza de detalhes ao estudo que, possivelmente, a condução da pesquisa segundo a abordagem quantitativa não seria capaz de expressar.

2.2 Método da Pesquisa

A partir da abordagem de pesquisa qualitativa, os métodos de pesquisa mais adequados ao objetivo do presente trabalho poderiam variar entre Estudo de Caso ou Pesquisa-ação. O método de pesquisa denominado de Pesquisa-ação, tem como base empírica a associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, sendo necessária a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema sob observação (MIGUEL *et al.*, 2012).

Para Miguel *et al.* (2012) o método de pesquisa conhecido como Estudo de Caso visa a extração e construção de um histórico do fenômeno por diversas fontes de evidências. Qualquer fato relevante para a corrente de eventos que descreve o fenômeno é um dado potencial para o estudo de caso, uma vez que o contexto é fundamental. Portanto, o referido método pode ser utilizado na realização de diferentes tipos de investigação, como exploração e construção da teoria, teste da teoria e extensão/refinamento da teoria.

Conforme o autor Miguel *et al.* (2012), a condução do Estudo de Caso abrange diversas etapas, entre as quais se destacam:

- a) Definição da estrutura conceitual teórica, ou seja, mapeamento da literatura sobre o assunto;
- b) Planejamento dos casos, ou seja, escolha do(s) caso(s), se estudarão o passado (retrospectivo) ou se estudarão o presente (longitudinal);

- c) Condução de teste piloto, por meio da definição dos instrumentos de coletas de dados, de roteiros estruturados, devendo considerar indivíduos de diferentes níveis;
- d) Coleta de dados, a efetiva condução do que foi proposto na etapa anterior;
- e) Análise de dados, inicialmente deve ser produzida uma narrativa geral do caso, ; e
- f) Geração de relatórios, sintetização de todas as etapas anteriores.

Diante das ponderações, o método de pesquisa para o desenvolvimento do estudo foi o Estudo de Caso. Isso se deve ao fato de que seu objetivo é propor a elaboração de um *framework* a partir da aplicação de ferramentas do *Lean Office* em um processo específico de uma instituição, ou seja, o estudo de uma situação específica, sem a intervenção direta.

Portanto, o presente estudo limita-se à elaboração da proposta e não à aplicação na prática do *framework*, tanto pelo fato de que sua implementação depende da anuência da administração superior institucional quanto pelo curto espaço de tempo para o desenvolvimento prático do estudo no mestrado.

Dessa forma, a escolha do método de Estudo de Caso foi motivada pelo caráter predominantemente observacional da pesquisadora, que, ao final, produzirá um relatório - no caso um *framework* - como conclusão do trabalho e entrega de um produto tecnológico.

2.3 Técnica de Coleta de Dados

Segundo Yin (2015), as evidências do estudo de caso podem vir de seis diferentes fontes e técnica de coleta de dados. São elas: documental (cartas, ofícios, agendas, minutas de reunião, relatórios em geral etc.), registros em arquivo (registros de serviço de clientes atendidos, tabelas, orçamentos, dados de levantamentos etc.), entrevistas (espontânea, focal e levantamento formal), acompanhamento (observação de campo de atividades formais e informais, reuniões, etc.), observação participante (pesquisador participa do evento estudado) e artefatos físicos (um aparelho, ferramenta ou instrumento de alta tecnologia).

Das técnicas de coleta de dados específicas para o método de Estudo de Caso propostas por Yin (2015) houve a utilização da técnica de registros em arquivo, acompanhamento, questionário de ambientação, documental e grupo focal. A técnica de registros em arquivo consistiu na primeira etapa da coleta de dados, sendo de fundamental importância para o estudo, uma vez que a partir dos dados colhidos em planilhas de registros foi possível a seleção dos processos tramitados em anos anteriores.

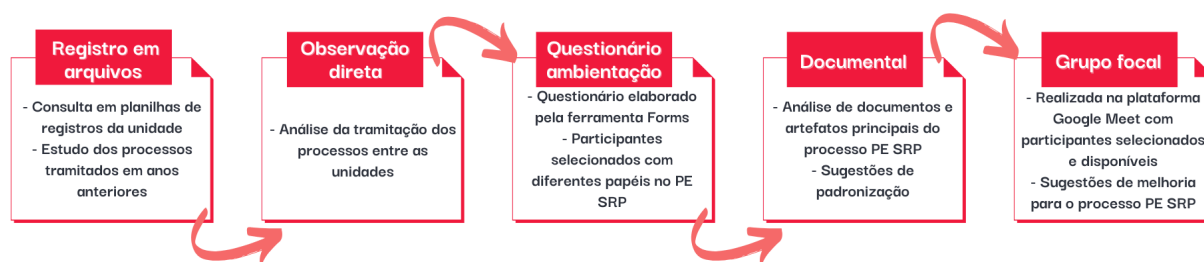
Para o desenho do processo em seu estado atual, além dos dados colhidos nas planilhas de registro do setor, foi utilizado o acompanhamento da pesquisadora na tramitação dos processos ocorridos durante o desenvolvimento da pesquisa. Registra-se que, durante o desenvolvimento do estudo, a pesquisadora estava lotada na Gerência de Compras e Registro de Preços. Dentre as atividades desempenhadas, destaca-se o auxílio à Coordenação de Gestão de Contratações no trâmite dos processos licitatórios da UFMT.

O auxílio ocorreu por meio da análise das etapas já concluídas, da etapa atual em que o processo se encontrava e da verificação das próximas etapas, bem como do desenvolvimento de despachos padrão de encaminhamento. Essa atuação como apoio ocorria em todas as fases do processo, especialmente para os processos de PE SRP, objeto do presente estudo. Portanto, o desenho do processo em seu estado atual, teve grande contribuição do acompanhamento pela pesquisadora na tramitação interna desses processos.

Após o desenho do processo em seu estado atual, foi realizado um estudo das diferentes variáveis presentes nos processos, aplicando-se os filtros elaborados pela pesquisadora. A partir desses filtros, foi possível identificar pontos críticos e aspectos que requeriam atenção. Para compreender as motivações dos problemas e de eventuais soluções, selecionou-se um grupo de participantes, que, em um primeiro momento, respondeu ao questionário de ambientação. O objetivo desse questionário foi compreender questões específicas do PE SRP, além de proporcionar uma ambientação prévia dos participantes sobre o assunto. Em um segundo momento, os mesmos participaram do grupo focal.

Dessa forma, a última etapa da coleta de dados consistiu na realização de um grupo focal com os participantes selecionados, denominados *stakeholders* no presente estudo. No Capítulo 4, especificamente no item 4.3, consta o detalhamento da condução da coleta de dados em todas as etapas descritas anteriormente.

Figura 2. Etapas da coleta de dados



Fonte: desenvolvido pela autora

A Figura 2 apresenta, de forma visual, um resumo de cada uma das etapas da coleta de dados, na sequência em que o estudo foi desenvolvido e, portanto, executado.

2.4 Fonte de Dados da Pesquisa

As fontes de dados da pesquisa variaram de acordo com os objetivos específicos do trabalho. Inicialmente, para atender ao objetivo específico “*a) Identificar e estudar ferramentas do Lean Office que são comumente utilizadas no contexto da administração pública*” foi elaborada uma Revisão Sistemática da Literatura, a partir da coleta de dados em bases de dados oficiais, *Scopus* e *Web of Science*. Além disso, livros de referência e renome sobre o assunto serviram de base para o levantamento dos conceitos.

Já na etapa da condução da pesquisa, as fontes dos dados foram os processos licitatórios de PE SRP tramitados em anos anteriores e os *stakeholders* do processo licitatório, ou seja, os servidores que atuam ativamente nos processos de licitação vinculados à Coordenação de Gestão de Contratações.

Por fim, outra fonte de dados foram os sites oficiais do Governo Federal e Imprensa Nacional, que serviram de base para a coleta de dados de documentos, leis, decretos, instruções normativas vigentes, entre outros normativos que regem as licitações públicas no âmbito federal.

2.5 Análise de Dados

A análise dos dados está ligada à etapa de condução dos objetivos específicos propostos, apresentados no presente trabalho no item 1.1.

Dessa forma, para o objetivo específico “*a) Identificar e estudar ferramentas do Lean Office que são comumente utilizadas no contexto da administração pública*”, foi elaborada uma Revisão Sistemática da Literatura, cujos dados foram analisados a partir da leitura integral dos artigos selecionados para a RSL. Foram examinados os títulos, os locais e ano de publicação dos documentos, os métodos de pesquisa utilizados e, mais importante, os achados, novidades, dificuldades ou soluções identificadas nos estudos analisados. Essa abordagem possibilitou a análise do estado atual da arte sobre o assunto.

Já para os objetivos específicos “*Desenhar o processo PE SRP na UFMT em seu estado atual e desenvolver o Mapa de Fluxo de Valor do processo*” e “*Identificar*

possíveis problemas no fluxo do processo denominado de *Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT*, foi realizado o levantamento dos processos tramitados em anos anteriores. Os dados foram inseridos em uma planilha eletrônica contendo informações relevantes, como data de finalização de etapas e de envio de processos, existência de fatos atípicos na tramitação do processo, tanto em uma visão geral quanto segmentada por etapas.

Por fim, para os objetivos específicos “*Levantar possibilidades de solução para os problemas encontrados*” e “*Elaborar framework contendo proposta de revisão do fluxo do processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços utilizando ferramentas do Lean Office a partir de disposições da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021*”, foram realizados o acompanhamento do processo em seu estado atual, bem como a aplicação de um questionário e a realização de um grupo focal. A partir dessas técnicas, foi elaborado um relatório contendo uma narrativa geral do caso, considerando os principais achados durante a coleta de dados. Segundo Miguel *et al.* (2012), o relatório deve registrar apenas o que for essencial e apresentar estreita ligação com os objetivos e constructos da pesquisa. Abaixo, a Figura 3 sintetiza as principais etapas e características do método da pesquisa.

Figura 3. Síntese dos métodos de pesquisa



Fonte: desenvolvido pela autora

A entrevista com o grupo focal foi gravada, o que possibilitou não apenas o acesso posterior aos temas e falas discutidas, mas também a captura de ideias que, durante a realização da reunião em tempo real, poderiam ter passado despercebidas.

Outro instrumento utilizado para a análise de dados foi a construção de painel demonstrativo com as informações obtidas, permitindo a representação visual do conjunto de dados. Além disso, após a condução das entrevistas e considerando as bases teóricas referenciadas, foram buscados *insights* sobre o assunto.

2.6 Atividades da Pesquisa

Em síntese aos tópicos anteriores e de forma a apresentar de maneira prática e sucinta a condução da presente pesquisa, abaixo estão listadas as atividades desenvolvidas para a sua condução e elaboração, ilustradas também na Figura 4:

- a) Estudar as principais ferramentas aplicadas no *Lean Office*.
- b) Classificar quais artefatos do *Lean Office* estudados poderão ser aplicados no processo licitatório de uma organização pública. Para tanto foi elaborada uma Revisão da Literatura sobre a utilização do *Lean Office* na Administração Pública.
- c) Identificar e compreender as atividades envolvidas no processo de licitação, por meio de coleta de dados nos processos tramitados em anos anteriores, questionário e grupo focal com os *stakeholders* do processo licitatório, que abordaram os principais gargalos e principais pontos de possível melhoria do referido processo.
- d) Elaborar a proposta de *framework*, desenvolvida de acordo com o estudado e visto na literatura, levando em consideração as ponderações dos *stakeholders* e atenção aos normativos legais vigentes.
- e) Entregar a proposta de *framework* para o processo de licitação denominado Pregão Eletrônica via Sistema de Registro de Preços. Esse último objetivo específico está fortemente relacionado à necessidade de entrega de um artefato tecnológico previsto no Edital do Mestrado Profissional de Engenharia de Produção.

A Figura 4 apresenta o resumo das atividades desenvolvidas ao longo do estudo, que parte do estudo de ferramentas *Lean* e sua classificação, identificação do processo de estudo, coleta dos dados nos processos e junto aos *stakeholders*, seguida da elaboração da proposta de um *framework* para o processo, com o resultado final sendo a entrega do artefato tecnológico e a finalização do Mestrado Profissional.

Figura 4. Atividades da pesquisa



Fonte: desenvolvido pela autora

3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico são abordados os principais conceitos e definições das abordagens analisadas neste estudo. A seção 3.1 trata das Compras Públicas, enquanto a seção 3.2 aborda o *Lean Office* e suas ferramentas. Por fim, na seção 3.3, são apresentadas as principais ferramentas utilizadas na aplicação do *Lean Office*, com ênfase nas ferramentas que foram utilizadas no desenvolvimento do presente estudo.

3.1 Compras Públicas

Na seção abaixo são apresentados os principais conceitos, definições e princípios da Administração Pública, Compras Públicas, Licitações, Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) e Sistema de Registro de Preços.

3.1.1 Conceitos e princípios da Administração Pública e de Compras Públicas

De acordo com Roxo (2021), a atuação da Administração Pública deve se ater à realização dos princípios estruturantes previstos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além dos referidos princípios, Higa (2021) aponta outros princípios norteadores das funções administrativas, os quais seguem abaixo:

- a) legalidade;
- b) impessoalidade;
- c) moralidade;
- d) publicidade;
- e) eficiência;
- f) devido processo legal;
- g) contraditório;
- h) ampla defesa;
- i) vedação ao enriquecimento ilícito;
- j) proporcionalidade;
- k) razoabilidade;
- l) autotutela;

- m) continuidade do serviço público;
- n) mutabilidade dos contratos administrativos.

Higa (2021) dispõe sobre a função de cada um dos princípios acima mencionados, dos quais destacam os seguintes detalhes sobre as funções de alguns. Por exemplo, o princípio da legalidade dispõe que proibições e deveres só podem ser criados por lei, frisando que a administração pública somente pode fazer o que a lei permite. O princípio da impessoalidade define a ausência de subjetividade, discriminações e interesses pessoais nas atividades da Administração Pública. Já o princípio da moralidade refere-se ao conjunto de regras de conduta que devem nortear a ação da Administração Pública. O princípio da publicidade, por sua vez, estabelece que todos os atos da Administração Pública devem ser divulgados, e seu respectivo conteúdo acessível a qualquer administrado, salvo os casos em que há previsão de sigilidade, conforme previsto na Constituição Federal. Por fim, o princípio da eficiência, impõe à Administração Pública a busca por resultados positivos e satisfatórios no serviço público e no desempenho das demais funções administrativas, portanto, exigindo ações com rapidez e perfeição.

O Estado tem como finalidade o bem comum da sociedade, sendo, então responsável pela educação, saúde, segurança, infraestrutura, dentre outros aspectos. Para tanto, o uso de recursos financeiros é necessário, ou seja, a atividade financeira do Estado envolve a arrecadação, a gestão, o controle de receitas e o pagamento de despesas públicas, visando ao bem comum da sociedade (MURAKAMI, 2021). Dessa forma, a autora sintetiza a função do Estado e sua função financeira da seguinte maneira:

O Estado tem como objetivo o bem comum de seu povo. Para realizar seu objetivo, que inclui fornecer educação, cuidar da saúde de seus cidadãos, garantir a segurança da população, entre outras atividades administrativas, ele precisa praticar outras ações com vistas a obter recursos financeiros. Essas ações denominam-se elementos essenciais da atividade financeira, que é regulamentada pelo direito financeiro. A atividade financeira, portanto, envolve a arrecadação, o custeio, a gestão e a implementação dos recursos necessários para realizar as atividades administrativas do Estado (MURAKAMI, 2021, p. 34).

Para a execução das atividades financeiras, é necessária a elaboração do orçamento público, que, além de questões concernentes às finanças, sofre implicações políticas, econômicas, administrativas, jurídicas e contábeis (MURAKAMI, 2021). E, para a execução do orçamento público e a prática de sua função perante a sociedade, as compras públicas se tornam essenciais, seja para a aquisição de materiais de consumo, compra de equipamentos, prestação de serviços, obras, dentre outros, nos quais são selecionados

fornecedores por diferentes meios de contratação, dos quais destacando-se a licitação. Roxo (2021) afirma que:

Licitação pode ser entendida como um procedimento administrativo formal e vinculado, prévio à contratação, adotado pelos entes da Administração Pública e demais sujeitos indicados na lei para selecionar a melhor proposta das oferecidas pelos interessados, a fim de assegurar tratamento impessoal com base em critérios objetivos (ROXO, 2021, p. 19).

Tem-se que a Administração Pública reveste-se de natureza eminentemente formal e vinculada, formal porque depende da elaboração e publicação de documentos e propostas, e vinculada porque depende do atendimento estrito às regras estabelecidas na legislação e instrumento convocatório (HIGA, 2021). Roxo (2021) conclui ser natural a existência de um procedimento formal preliminar às contratações e compras realizadas pela Administração Pública. Para tanto, as fontes do direito administrativo no Brasil são a Constituição Federal, as leis, os atos normativos da Administração Pública, as jurisprudências, as doutrinas e os costumes (HIGA, 2021). Especificamente para as compras públicas no Brasil, temos atualmente vigente a Lei nº 14.133/2021, sucessora da antiga Lei de Licitações, a Lei nº 8.666/1993, assuntos abordados adiante.

3.1.2 Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021

Conforme disposto no tópico anterior, uma das fontes do direito administrativo no Brasil é a lei, e até o ano 2020 estava vigente no Brasil apenas a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabeleceu normas gerais sobre licitações. Em 1º de abril de 2021, foi publicada a Lei nº 14.133, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC). A origem da NLLC se deu a partir de um ato do Presidente do Senado Federal, o Ato nº 19 de 2013, que teve como ementa a criação da Comissão Especial para atualizar e modernizar a Lei nº 8.666/93. Dessa forma, o ato inicial da nova lei não foi a promulgação de uma nova lei de licitações, mas sim a expectativa de mera atualização da então lei vigente à época. Após o referido ato, foi autuado o Projeto de Lei do Senado nº 559 de 2013, que, após análise pelo Plenário do Senado, resultou no Projeto de Lei nº 6.814/2017, que, posteriormente foi transformado em Lei Ordinária, a Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021. De acordo com o Portal da Transparência do Governo Federal as principais novidades e mudanças trazidas pela Lei nº 14.133/21 em relação à Lei n 8.666/93 são:

- a) expandiu os objetivos e os princípios da licitação;
- b) alterou as fases da licitação;

- c) as modalidades de licitação variam de acordo com a natureza do objeto e não mais conforme com o valor da contratação;
- d) criou uma modalidade de licitação: o diálogo competitivo;
- e) deixou de prever as modalidades Convite e Tomada de Preços;
- f) alterou o rol de casos em que a licitação é dispensável ou inexigível. Fonte: PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>

Considerando as novidades apontadas no Portal da Transparência do Governo Federal entre as duas Leis (Lei nº 8.666/93 e Lei nº 14.133/2021) será discorrido abaixo com maior detalhe as principais diferenças entre as normativas. Tal ação justifica-se no fato de que, na UFMT, os ritos, trâmites e documentos processuais de contratações foram criados à luz da Lei nº 8.666/93, e os setores, em suas particularidades ajustaram internamente para a nova Lei nº 14.133/21. Ou seja, não houve a revisão geral e integral do fluxo do processo em seu sentido macro. Dessa forma, destacando as diferenças e inovações entre as Leis, busca-se, com o presente trabalho, aplicar as ferramentas *Lean Office*. Em detalhe, vejamos no Quadro 1 o que dispõe cada uma das leis em resumo, com as principais considerações:

Quadro 1. Principais aspectos de mudança entre a Lei nº 8.666/93 e Lei nº 14.133/21

Expansão de objetivos e princípios da licitação	
Lei nº 8.666/93	Lei nº 14.133/21
Objetivo: seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.	Objetivo: seleção de proposta apta a gerar o resultado mais vantajoso, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
Princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, proibidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo.	Princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, proibidade administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, da vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável.
Alteração das fases da licitação	
Fases da licitação: habilitação; registro cadastral; procedimento e julgamento.	Fases da licitação: preparatória; divulgação de edital; apresentação de propostas e lances; julgamento; habilitação; recursal; homologação.
Modalidades de licitação variando de acordo com objeto	
Fases da licitação: concorrência, tomada de	Fases da licitação: pregão, concorrência, concurso,

preços, convite, concurso e leilão.	leilão e diálogo competitivo.
Modalidade de licitação diálogo competitivo	
Diálogo competitivo: não há	Fases da licitação: modalidade de licitação onde realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver alternativas capazes de atender às suas necessidades.
Modalidade de licitação Tomada de Preço e Convite	
Diálogo competitivo: Tomada de preços é a modalidade de licitação que os interessados apresentam propostas até o terceiro dia antes da data de recebimento de propostas. Convite é a modalidade de licitação que a Administração convida no mínimo interessados do ramo pertinente ao seu objeto.	Fases da licitação: não há.
Inexigibilidade e dispensa de licitação	
Inexigibilidade de licitação: a) Nas aquisições de materiais, equipamentos, ou gêneros que possuam fornecedor exclusivo, havia ainda a vedação de preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes. b) Menor rol de serviços técnicos especializados.	Inexigibilidade de licitação: a) Não vedação de preferência de marca para os casos de exclusividade, bem como de atestado conforme previsto na antiga lei. b) Inclusão de serviço técnico profissional especializado de controles de qualidade e tecnológico, análises, testes e ensaios de campo e laboratoriais, instrumentação e monitoramento de parâmetros específicos de obras e do meio ambiente e demais serviços de engenharia que se enquadrem no disposto neste inciso. c) Inclusão da possibilidade de inexigibilidade para objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento e aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha.
Dispensa de licitação: a) Menor limite de valor para realização de dispensa de licitação para obras e serviços de engenharia (R\$ 33.000,00) e demais contratações de serviços e compras (R\$ 17.600,00).	Dispensa de licitação: a) Maior limite de valor para realização de dispensa de licitação para obras e serviços de engenharia (R\$ 119.812,02) e demais contratações de serviços e compras (R\$ 59.906,02). b) Atualização das possibilidades de dispensa de licitação.

Fonte: desenvolvido pela autora

Além das mudanças apresentadas acima, a Lei nº 14.133/21 também se atualizou em decorrência das inovações tecnológicas ocorridas entre 1993 e 2021, prevendo em seu art. 12, inciso VI, que os processos ocorrerão preferencialmente por meios digitais. Outro aspecto levantado pelo Ministério Pública da União (MPU) em seu sítio eletrônico oficial é a possibilidade de utilizar o Sistema de Registro de Preços (SRP) para dispensas e

inexigibilidade, em contraponto da antiga Lei, que previa o SRP apenas para processos licitatórios oriundos de Pregão Eletrônico.

3.1.3 Sistema de Registro de Preços (SRP)

Conforme disposto no tópico 3.1.2, uma das modalidades de licitação previstas tanto na Lei nº 8.666/93 quanto na Lei nº 14.133/21 é o Sistema de Registro de Preços (SRP), objeto do presente estudo. De acordo com os incisos XLV e XLVI, do art. 6º, da Lei nº 14.133/21 o Sistema de Registro de Preços (SRP) é um conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, do registro formal de preços relativos a prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras.

Ao final da licitação, serão formalizadas as Atas de Registro de Preços (ARP), que representam o documento vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, no qual são registrados o objeto, os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no edital da licitação, no aviso ou instrumento de contratação direta e nas propostas apresentadas.

Para regulamentação do art. 82 a art. 86 da Lei nº 14.133/21, foi publicado o Decreto nº 11.462, de 31 de março de 2023, que dispõe sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Enquanto para a antiga Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93), o Decreto nº 7.892/13 regulamentava o Sistema de Registro de Preços. No Portal de Compras do Governo Federal consta breve síntese de como funciona o SRP, vejamos:

Primeiro o órgão público realiza uma estimativa de aquisição do produto ou serviço e faz um edital com base nessa estimativa. Os valores, então, são relacionados na Ata de Registro de Preços (ARP). Isso garante que, se futuramente acontecer uma nova compra ou contratação, o preço já está registrado. De acordo com o Decreto, as propostas registradas na ARP têm validade de até um ano, podendo ser prorrogada por igual período, o que garante a previsibilidade e durabilidade das propostas para os órgãos, que podem realizar suas aquisições ou contratações dentro desse período, sem precisar realizar um novo processo licitatório. (MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS, 26/12/2023, <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/governo-federal-regulamenta-sistema-de-registro-de-precos-a-luz-da-nova-lei-de-licitacoes>, acesso em 21/03/2024).

Embora o processo licitatório objeto do presente estudo seja o Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços, o estudo aprofundado do Decreto nº 11.462/23 será útil no momento da revisão dos documentos constantes da instrução processual.

3.2 *Lean Office*

Nesta seção, será contextualizada a origem do *Lean* (pensamento enxuto). Em seguida, será abordada a versão do *Lean* para áreas administrativas, ou seja, *Lean Office*, e, por fim, será discutido como o *Lean Office* tem sido implementado na administração pública.

Esta seção está relacionada ao atendimento dos objetivos específicos:

- a) Identificar e estudar ferramentas do *Lean Office* que são comumente utilizadas no contexto da administração pública; e
- b) Analisar a aplicação das ferramentas do *Lean Office* no contexto da administração pública, se necessita de ajustes ou se é possível empregá-las em sua versão original.

3.2.1 Condução da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

O conceito, o estado atual da arte e os achados que embasaram o referencial teórico apresentado nesta seção são oriundos de uma Revisão Sistemática da Literatura elaborada pela autora, que gerou o artigo “*Lean Office na Administração Pública, uma Revisão Sistemática da Literatura*”, apresentado no XLIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP/2023).

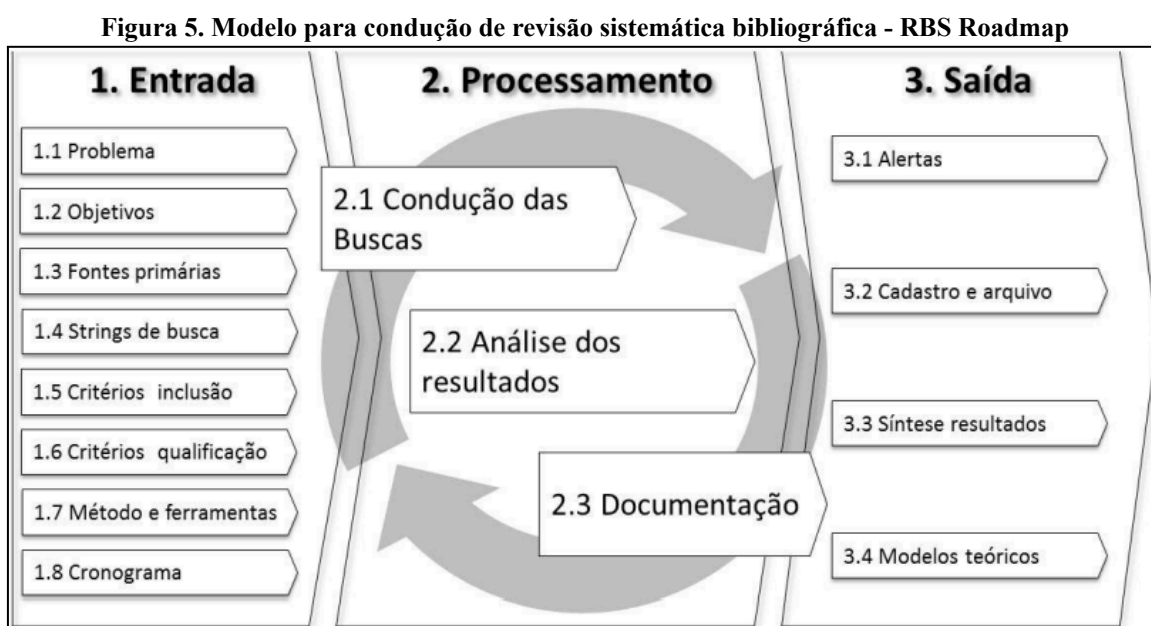
Nesta seção, será apresentada, inicialmente, a condução da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguida pelos resultados da pesquisa, abrangendo os conceitos, achados e estado atual da arte, bem como as principais ferramentas e práticas *Lean Office* na Administração Pública.

3.2.1.1 Método de pesquisa para desenvolvimento da RSL

O tipo de pesquisa nesta etapa foi a pesquisa bibliográfica, com ênfase na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), um método que possibilita a análise criteriosa da

literatura existente sobre o tema pesquisado, permitindo a busca e avaliação ampla de artigos e informações relacionadas.

O objetivo da revisão de literatura é permitir que o pesquisador mapeie e avalie o território intelectual existente, além de especificar uma questão de pesquisa para desenvolver ainda mais o corpo de conhecimento já consolidado (TRANFIELD et al., 2003). Conforto; Amaral e Silva (2011) propõem um modelo para a realização da RSL, conforme apresentado na Figura 5.



Fonte: Conforto; Amaral e Silva, 2011.

Sinteticamente, o RBS *Roadmap* é constituído por três estágios: o primeiro, “entrada”; o segundo, “processamento”; e o terceiro, “saída”. Esses estágios são compostos por 15 etapas distintas, conforme pode ser visualizado na Figura 5. Em síntese temos:

1. **Entrada**, compreendida pelas etapas abaixo:

1.1 Problema, é o ponto de partida da RBS, objetivando responder uma ou mais perguntas;

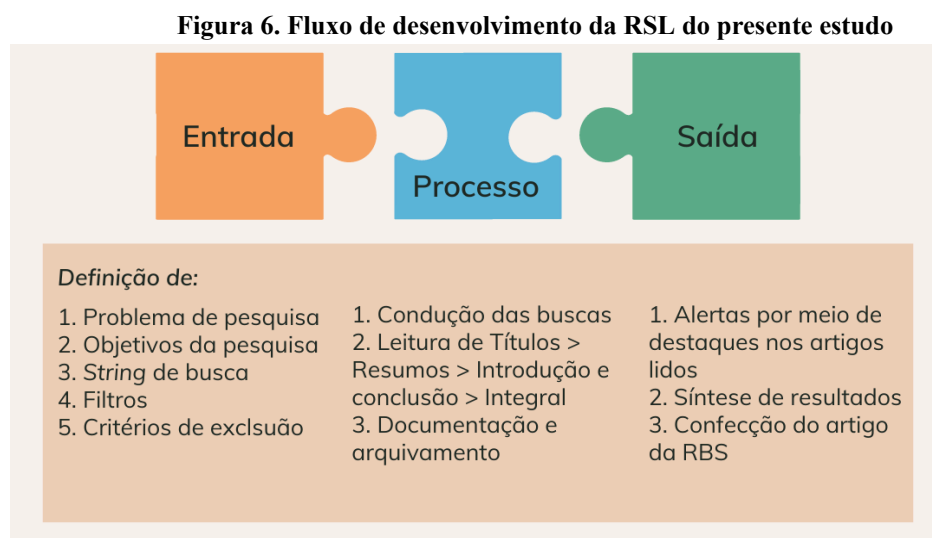
1.2 Objetivos, devem estar alinhados com os objetivos do projeto de pesquisa e serem factíveis;

1.3 Fontes primárias, constituem-se de artigos, periódicos ou bases de dados utilizadas na definição de palavras-chave, identificação dos principais autores e artigos;

1.4 Strings de busca para sua definição é necessário identificar as palavras e termos referente ao tema de pesquisa;

- 1.5 Critérios de inclusão definidos de acordo com os objetivos da pesquisa;
- 1.6 Critérios de qualificação para avaliar a importância do artigo para o estudo;
- 1.7 Método e ferramentas envolve definir as etapas para a condução das buscas, definir os filtros de busca, como será realizada a busca, como os resultados serão armazenados, etc;
- 1.8 Cronograma de realização da RBS;
2. **Processamento**, compreendido pelas etapas abaixo:
 - 2.1 Condução das buscas nas bases de dados;
 - 2.2 Análise de dados, leitura e análise dos resultados;⁷
 - 2.3 Documentação e arquivamento dos artigos selecionados nos filtros, bem como os resultados das buscas e filtros de leitura;
3. **Saída**, compreendida pelas etapas abaixo:
 - 3.1 Alertas inserção de “alertas” nos principais periódicos identificados durante a condução da RBS;
 - 3.2 Cadastro e arquivo, inclusão em repositórios de artigos de pesquisa;
 - 3.3 Síntese e resultados elaboração de relatório que será uma síntese da bibliografia estudada;
 - 3.4 Modelos teóricos, a construção de modelos teóricos e definição de hipóteses têm como embasamento os resultados da RBS.

A Revisão Sistemática da Literatura foi desenvolvida segundo a essência do RBS - *Roadmap* proposta por Conforto; Amaral e Silva (2011), conforme consta na Figura 6.



Fonte: Desenvolvida pela autora.

A primeira etapa da RSL, denominada “Entrada”, iniciou-se com a definição do problema a ser pesquisado. Em seguida, ocorreu a delimitação dos objetivos, o que possibilitou a escolha mais refinada das *strings* de busca. Posteriormente, foi definido o filtro, baseado na linguagem, e, por fim, os critérios de exclusão.

Na etapa de “Processamento”, as buscas foram conduzidas nas bases *Scopus e Web of Science*, sem restrição de período, para abranger amplamente a evolução do tema. A leitura dos títulos, resumos, introduções, conclusões e do conteúdo integral dos artigos, com base nos critérios de exclusão, permitiu a seleção e arquivamento dos materiais relevantes.

Na etapa “Saída”, ocorreu a marcação de alertas nos artigos lidos, a compilação dos resultados e, por fim, a confecção do artigo.

Durante a leitura, foi aplicada a técnica de *snowball*, que consiste na busca e utilização de outros documentos citados e referenciados pelos autores dos artigos da RSL, proporcionando maior abrangência e aprofundamento do tema pesquisado.

3.2.1.2 String de busca

Para a definição das *strings* de busca, foram realizados vários testes de expressões, palavras e formas de inclusão nas bases de dados, de modo que a busca refletisse as palavras-chave mais mencionadas e também as mais prováveis relacionadas ao assunto, proporcionando assim, maior alcance na pesquisa.

Conforme consta no tópico 3.2.1 deste trabalho, a RSL foi desenvolvida em 2025. O Quadro 2 sintetiza as expressões, palavras-chave e *strings* utilizadas no processo de pesquisa nas bases de dados.

Quadro 2. Expressões, palavras-chave e strings

Expressões	Palavras-chave	Strings
Administração pública	- serviço público - administração pública - governo - público	("public service" OR "public administration" OR government OR public)
Lean Office	- lean - lean office - lean thinking - lean evaluation	("lean office" OR "lean thinking" OR "lean evaluation")

Fonte: desenvolvido pela autora.

Após a definição das *strings*, elas foram incluídas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, resultando em 161 (cento e sessenta e um) documentos. Aplicou-se, então, o único filtro utilizado na pesquisa: o filtro de linguagem, por meio do qual foram limitados apenas artigos escritos em português, inglês ou espanhol. As demais línguas foram excluídas da pesquisa devido à impossibilidade de compreensão e tradução pela autora.

Após a aplicação do referido filtro de linguagem, a busca ainda resultou no mesmo total de 161 (cento e sessenta e um) documentos, dos quais 88 (oitenta e oito) foram encontrados apenas na base *Scopus*, 29 (vinte e nove) apenas na base *Web of Science (WOS)* e 44 (quarenta e quatro) foram encontrados nas duas bases.

3.2.1.3 Critérios de exclusão

O objetivo do artigo desenvolvido na RSL foi identificar as formas pelas quais a filosofia *Lean*, especificamente a abordagem *Lean Office*, tem sido utilizada no contexto da administração pública em outros estudos, quais ferramentas foram empregadas em casos reais de aplicação da metodologia e quais foram suas principais colaborações e limitações. Portanto, outras linhas da filosofia *Lean* que não são aplicadas ao escritório foram desconsideradas, por analisar contextos distintos do administrativo. Dessa forma, abaixo constam os critérios de exclusão, ou seja, os critérios para desconsideração dos artigos na RSL caso abordassem algum dos temas listados a seguir:

- a) ***Lean healthcare***: aplicação do *lean* na área médica hospitalar e de saúde.
- b) ***Lean construction***: metodologia utilizada na área da construção civil.
- c) ***Lean thinking***: quando do emprego da filosofia enxuta de modo geral, e não estritamente da utilização em escritórios (*lean office*).
- d) ***Lean manufacturing***: conceito aplicado na indústria.
- e) **Empresa privada**: quando tratado de aplicação no setor privado.
- f) ***Lean no ensino e na polícia***: aplicação na área fim da educação e polícia.
- g) **Tecnologia da informação**: aplicado na área de TIC.
- h) **Perfil e papel *lean***: o documento tratou de analisar perfil de líder e papel de consultores de *lean*.
- i) **Outros**: aplicações da filosofia *lean* para forças armadas, gestão de cidades inteligentes, concurso, call center, biblioteca, banco, análise social e outros.

A partir dos 161 (cento e sessenta e um) documentos encontrados, realizou-se a primeira aplicação dos critérios de exclusão estabelecidos, etapa na qual foram lidos os títulos dos artigos, excluindo-se aqueles que não tratavam do assunto pesquisado e, portanto, se enquadravam em algum dos critérios de exclusão definidos. Nesse momento, foram excluídos 110 (cento e dez) documentos, restando 51 (cinquenta um) para a próxima etapa.

A segunda etapa consistiu na leitura dos resumos dos artigos e na nova aplicação dos critérios de exclusão, resultando em 23 (vinte e três) documentos aptos a seguir para a próxima etapa do estudo.

O terceiro estágio da RSL compreendeu a leitura da introdução e da conclusão dos 23 (vinte e três) documentos selecionados na etapa anterior. Para sua execução, foi necessária a busca dos documentos em sua íntegra, ocasião em que 2 (dois) documentos não foram localizados. Após a conclusão deste estágio, 16 (dezesesseis) artigos foram classificados como aptos para a leitura integral, enquanto os 7 (sete) restantes foram excluídos por se enquadrarem em algum dos critérios de exclusão, e 2 (dois) não foram encontrados.

A última etapa do processo correspondeu à leitura integral dos documentos e à nova aplicação dos critérios de exclusão. Dessa forma, a RSL foi desenvolvida considerando 10 (dez) documentos encontrados nas bases de dados e 3 (três) oriundos da aplicação da técnica de *snowball*, totalizando 13 (treze) documentos para a RSL. A Figura 7 ilustra o panorama de documentos, da obtenção nas bases de dados até critérios de exclusão.

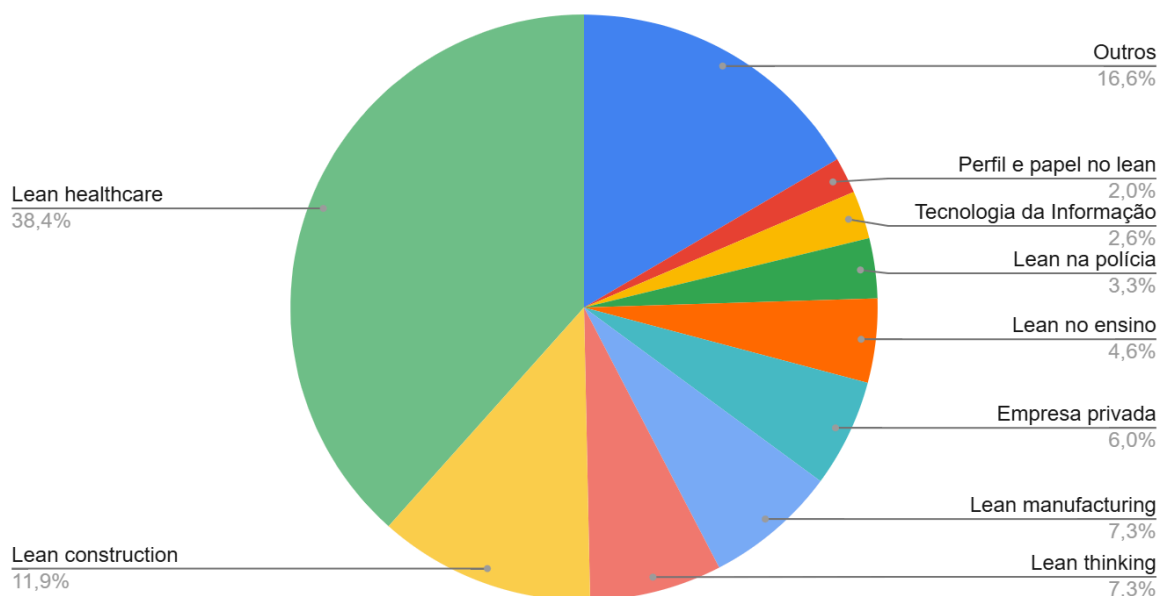
Figura 7. Visão geral de documentos no desenvolvimento da RSL



Fonte: desenvolvido pela autora.

Durante a aplicação dos critérios de exclusão, foram registrados os motivos pelos quais os documentos foram excluídos da análise. O Gráfico 1 apresenta o agrupamento das justificativas.

Gráfico 1. Distribuição critérios de exclusão



Fonte: desenvolvido pela autora.

O Gráfico 1 indica que a busca por *Lean* está fortemente relacionada à aplicação na área da saúde e da construção, visto que, do total de artigos excluídos da análise (151 documentos), 76 se referem à aplicação do *Lean* em hospitais, centros de saúde e na construção civil.

Além disso, a busca por *Lean* também está vinculada ao conceito de *Lean thinking*, ou seja, à aplicação da metodologia em seu sentido amplo, como uma mentalidade enxuta, e não estritamente à aplicação do *Lean* em escritórios ou mesmo em processos administrativos.

Os demais artigos excluídos tratavam da aplicação do *Lean* em setores como manufatura, ensino, polícia, empresas privadas, tecnologia da informação, avaliação de papel e perfil de líder e consultores *Lean*, entre outros.

3.2.1.4 Síntese dos trabalhos selecionados

O Quadro 3 sintetiza as informações dos títulos dos artigos, o ano, o periódico/evento de publicação e o país dos documentos utilizados na RSL sobre *Lean Office*.

Quadro 3. Informações gerais dos artigos aceitos para a RSL *Lean Office*

Título	Ano	Periódico/Evento	País
<i>A framework for the adoption of lean thinking within public procurement</i>	2010	International Journal of Procurement Management	Estados Unidos
<i>A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda</i>	2020	European Management Journal	Brasil
<i>Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review</i>	2020	Associação Brasileira de Engenharia de Produção	Brasil
<i>Implementing lean office: A successful case in public sector</i>	2015	FME Transactions	Portugal
<i>Lean and Six Sigma practices in the public sector - a review</i>	2018	International Journal of Quality & Reliability Management	Reino Unido
<i>Lean e Lean Six Sigma para Instituições de Ensino Superior</i>	2020	Journal of Lean Systems	Brasil
<i>Lean Office: An Optimization Proposal to Reduce Failures in the Value Stream of the Government Procurement Process of a Higher Education Institution</i>	2024	Journal of Management & Technology	Brasil
<i>Lean Office: Concept Applicability Study on a Federal Public University</i>	2015	Espacios	Brasil
<i>Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the U.K public service</i>	2014	Journal of Public Procurement	Reino Unido
<i>Lean thinking: planning and implementation in the public sector</i>	2017	International Journal of Lean Six Sigma	Brasil
<i>Lean-kaizen public service: An empirical approach in Spanish local governments</i>	2009	TQM Journal	Espanha
<i>Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector</i>	2008	Public Money and Management	Reino Unido
<i>Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking</i>	2015	International Journal of Quality and Reliability Management	Reino Unido

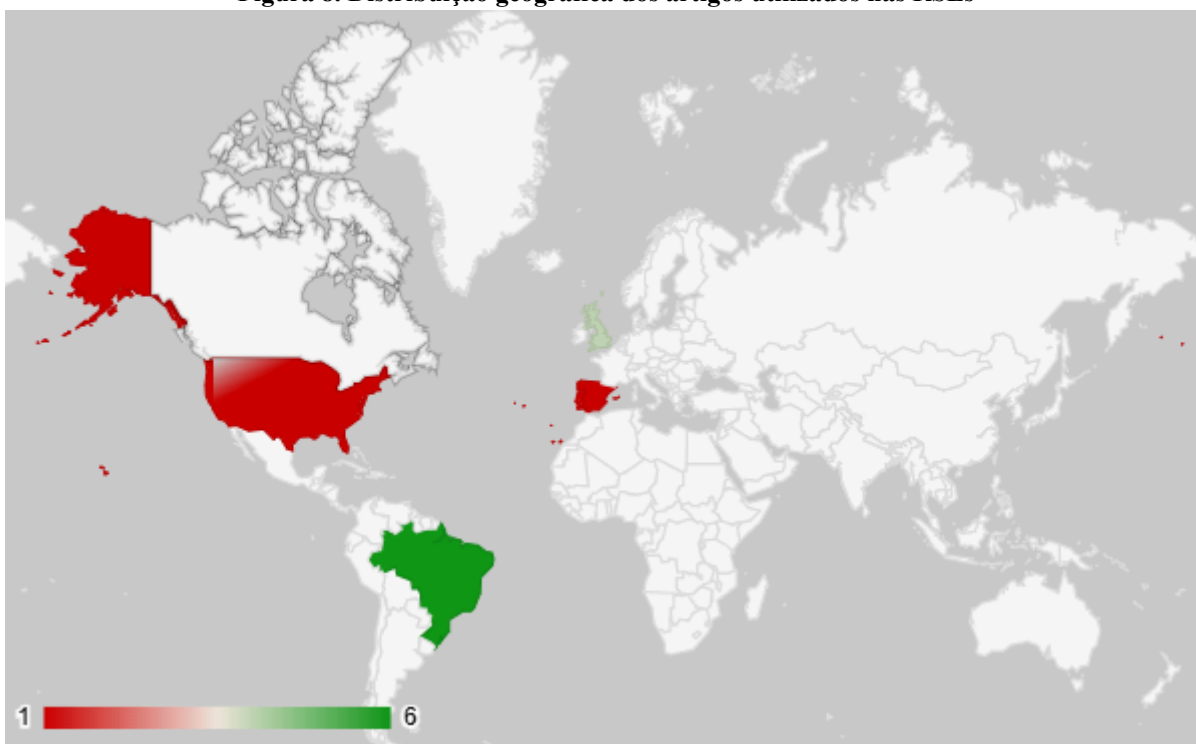
Fonte: desenvolvido pela autora.

No desenvolvimento da RSL, foram utilizados artigos publicados em congressos e revistas. Ao analisar a distribuição temporal das publicações, percebe-se que ambos os temas são bastante recentes, visto que a concentração dos artigos se dá entre os anos de 2010 e 2024.

Outro dado interessante é a distribuição geográfica dos temas, abordados por autores de países como Brasil, Reino Unido, Portugal, Estados Unidos e Espanha.

A Figura 8 apresenta o Mapa Mundial com a distribuição geográfica dos artigos utilizados na RSL.

Figura 8. Distribuição geográfica dos artigos utilizados nas RSLs



Fonte: desenvolvido pela autora.

O Quadro 4 apresenta os objetivos e métodos de pesquisa dos artigos da RSL.

Quadro 4. Objetivos dos artigos e métodos de pesquisa RSL *Lean Office*

Título	Objetivo	Método de pesquisa
<i>A framework for the adoption of lean thinking within public procurement</i>	Apresentar em termos práticos, como o pensamento enxuto pode ser aplicado para que alguns dos problemas associados às compras públicas possam ser superados, bem como, fornece uma abordagem que poderia ser usada para abordar uma série de questões sugeridas para orientar pesquisas futuras.	Revisão Sistemática da Literatura
<i>A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda</i>	Mapear a literatura atual sobre o tema; Identificar e discutir os principais aspectos da implementação do Lean por organizações públicas em diferentes países e continentes, compreendendo a extensão e as características de sua adoção e fornecer caminhos atualizados para a agenda futura, com implicações para pesquisadores e profissionais.	Revisão Sistemática da Literatura

Título	Objetivo	Método de pesquisa
<i>Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review</i>	Revisar criticamente as metodologias baseadas em <i>Lean</i> (por exemplo, produção enxuta, <i>Lean Six Sigma</i> e governo enxuto) na Administração Pública para localizar os fatores críticos de sucesso (FCSs) para a implementação da gestão pública enxuta.	Estudo de Caso
<i>Implementing lean office: A successful case in public sector</i>	Um caso de sucesso de implantação de <i>Lean Office</i> no setor público, expressando suas principais conquistas em termos de desempenho e integração da equipe.	Estudo de Caso
<i>Lean and Six Sigma practices in the public sector - a review</i>	Fazer uma análise crítica das publicações relacionadas ao uso de metodologias de melhoria contínua (IC), como <i>Lean</i> , <i>Six Sigma</i> e <i>Lean Six Sigma</i> ao longo de 17 anos, para identificar os temas e lacunas, enquanto informa o desenvolvimento de uma futura agenda de pesquisa.	Revisão Sistemática da Literatura
<i>Lean e Lean Six Sigma para Instituições de Ensino Superior</i>	Realizar uma revisão da literatura sobre a aplicação do <i>Lean</i> e do LSS em IES, focando em estruturas conceituais e estudos de caso.	Revisão Sistemática da Literatura
<i>Lean Office: an Optimization Proposal to Reduce Failures in the Value Stream of the Government Procurement Process of a Higher Education Institution</i>	O estudo objetivou hierarquizar as etapas existentes no processo de compras, em relação ao tempo necessário para sua execução, entre o período que compreende a solicitação pelas unidades requisitantes e a assinatura do termo contratual por parte dos fornecedores no âmbito da Universidade Federal de Goiás, bem como identificar aquelas com maior potencial de redução de tempo	Estudo de Caso
<i>Lean Office: Concept Applicability Study on a Federal Public University</i>	Aplicação do <i>Lean Office</i> no Departamento de Legislação e Normas da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas.	Estudo de Caso
<i>Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the U.K public service</i>	Descrever o trabalho do Cabinet Office para desenvolver um processo enxuto e examinar sua implementação prática.	Estudo de Caso
<i>Lean thinking: planning and implementation in the public sector</i>	Analisar como ocorre o planejamento e a implementação do <i>Lean Office</i> em uma agência reguladora brasileira e investigar os ajustes necessários para sua implementação.	Estudo de Caso
<i>Lean-kaizen public service: An empirical approach in Spanish local governments</i>	Esclarecer como o pensamento enxuto é aplicado para melhorar os serviços prestados ao público pelas prefeituras, descrevendo estudos empíricos em contextos espanhóis específicos.	Estudo de Caso
<i>Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector</i>	Analisar evidências de estudos de caso para entender o que e como as organizações do setor público estão implementando a metodologia <i>Lean</i> .	Estudo de Caso
<i>Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking</i>	Traduzir os oito desperdícios do <i>Lean</i> para Instituições de Ensino Superior (IES), identificar alguns exemplos de cada desperdício e propor soluções <i>Lean</i> adequadas a esses desperdícios.	Estudo de Caso

Fonte: desenvolvido pela autora.

O método de pesquisa mais utilizado nos artigos utilizados na RSL foi o estudo de caso, seguido de revisão sistemática da literatura. A predominância do uso do método estudo de caso pode ser justificada pelos objetivos de pesquisa propostos, uma vez que, nesses casos, os autores buscaram analisar e estudar diversas situações práticas em determinados setores da administração pública.

As situações estudadas na aplicação do método estudo de caso na RSL sobre *Lean Office* são, em sua maioria, focadas na implementação ou aplicação prática da metodologia *Lean* em diferentes setores e níveis da administração pública, seja no âmbito federal, estadual ou municipal.

O uso do método revisão sistemática da literatura foi observado nos casos em que os autores procuraram por estudos anteriores que tratavam sobre o tema abordado.

3.2.2 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento da RSL, incluindo a discussão sobre os conceitos *Lean* e *Lean Office*, os achados a respeito do *Lean Office* na administração pública e, por fim, as ferramentas e práticas *Lean Office* aplicadas nesse contexto.

3.2.2.1 Conceitos *Lean* (pensamento enxuto) e *Lean Office*

No final dos anos de 1973, o Japão enfrentava a crise do petróleo, que afetou diversos setores da economia e empresas do país. Entre as afetadas, estava a Toyota Motors, que enfrentava o desafio de reduzir custos enquanto produzia uma pequena quantidade de veículos de diferentes modelos (OHNO, 1988).

De acordo com Ohno (1988), para os gestores, não parecia viável aplicar o modelo americano de produção, focado na produção em massa e na baixa diversidade de produtos, em uma fábrica como a Toyota, que comercializava pequenas quantidades de veículos de vários modelos.

Segundo Ohno (1988), foi nesse contexto que surgiu o Sistema Toyota de Produção, fundamentado na eliminação absoluta de desperdícios - ou seja, na remoção de tudo aquilo que consome recursos sem agregar valor ao cliente.

Os pilares do Sistema Toyota de Produção são o *Just-in-time* e a automação (OHNO, 1988). Schiele e McCue (2010) defendem que os pensadores enxutos se concentram em fazer mais com menos, seja menos tempo humano, menos equipamentos, menos atividades, menos materiais, enquanto se ajustam para atender exatamente o que e quando o cliente necessita.

A respeito dos desperdícios, Ohno (1988) listou sete tipos de desperdícios nos sistemas produtivos, a saber: 1) Espera; 2) Transporte; 3) Movimentação; 4) Armazenamento; 5) Correções e controles; 6) Processamento; e 7) Produção em excesso.

Segundo Gonçalves *et al.* (2015), para que o *Lean* possa promover mudanças em uma organização, é necessário que esta esteja alinhada com cinco princípios, são eles:

1. Identificar o que é valor para o cliente;
2. Identificar os desperdícios;
3. Gerar o fluxo contínuo;
4. Deixar o cliente puxar a produção;
5. Buscar a perfeição.

O *Lean Office* é a abordagem enxuta utilizada no ambiente administrativo, visando melhorar o fluxo de trabalho, gerar valor para o cidadão e eliminar desperdícios nas áreas administrativas, sendo um de seus diferenciais o aprimoramento do fluxo de informações (CAIADOA *et al.*, 2020). Para Gonçalves *et al.* (2015), um dos principais desafios do *Lean Office* é reduzir e eliminar desperdícios no fluxo de valor relacionado a informações e conhecimentos.

Dessa forma, os objetivos dessa abordagem são reduzir custos, eliminar retrabalho, minimizar problemas de comunicação, reduzir e eliminar atividades que não agregam valor aos processos, além de aumentar a produtividade, a eficiência das funções administrativas e melhor utilização do espaço nos setores administrativos.

A abordagem *Lean Office* permite reduzir a superprodução de documentos impressos e, conseqüentemente, o armazenamento excessivo, diminuir o tempo da prestação de serviços, reduzir a circulação desnecessária e excessiva de pessoas entre os setores, além de melhorar o emprego dos recursos humanos. A ênfase da abordagem está nos processos e fluxos de informações. Para isso, Almeida *et al.* (2017) listam oito etapas propostas para implementação da metodologia:

- 1) Comprometer-se com a mudança;

- 2) Escolha do fluxo de valor;
- 3) Aprendendo sobre *Lean*;
- 4) Mapeamento do estado atual;
- 5) Identificar as medidas de desempenho *Lean*;
- 6) Mapeamento do status futuro;
- 7) Criação de planos Kaizen;
- 8) Implementação de planos Kaizen.

Os autores Tapping e Shuker (2003) apresentam três fases para a aplicação do *Lean Office*, sendo elas:

i) Demanda do cliente - Compreender completamente a demanda do cliente em relação ao seu trabalho;

ii) Fluxo contínuo - Tanto os clientes internos quanto os externos devem receber o trabalho correto, no momento certo e na quantidade adequada.

iii) Nivelamento - Distribuir o trabalho de forma equilibrada, considerando volume e variedade, para otimizar o uso dos recursos humanos ao longo do tempo.

Pinto (2024) apresenta, em seu artigo, uma tabela de Womack e Jones (2003) que lista os sete desperdícios do ambiente administrativo. A seguir, veja Quadro 5.

Quadro 5. Os Sete Desperdícios do Ambiente Administrativo

Desperdício	Definição da perda no ambiente administrativo
Superprodução	Produção excessiva de burocracia e procedimentos desnecessários; excesso de papéis e informações que não agregam valor.
Espera	Tempo desperdiçado por falta de definição das responsabilidades, desatenção; demora por que processo fica perdido e parado por falta de monitoramento.
Duplicidade	Processos repetidos por falta de comunicação e acompanhamento.
Arquivos sem valor	Cópias e documentos arquivados irracionalmente, que geralmente nunca serão consultados por existirem cópias digitais nas nuvens.
Movimento ineficaz	É um arranjo físico inflexível e desajustado; método de trabalho contraproducente; movimentos procedimentais ineficientes.
Falha	São procedimentos que precisam de correção, por conter erro, informação incompleta, retrabalho, falta de conhecimento.
Fluxo ineficiente	São as deficiências na transmissão de informação, conhecimento, instrução, orientação e atualização.

Fonte: Womack & Jones (2003) *apud* Pinto (2024)

3.2.2.2 *Lean Office na Administração Pública*

Radnor e Walley (2008) afirmam que a filosofia *Lean*, e, conseqüentemente a sua vertente *Lean Office*, é uma das metodologias oriundas das empresas privadas mais difundidas na administração pública. Porém, os autores advertem sobre a simples replicação no setor público, de abordagens baseadas na manufatura, sugerindo a necessidade de afastar alguns aspectos da versão industrial do *Lean*. Em especial, que essa abordagem não deve ser encarada apenas como um “kit de ferramentas”, mas sim como uma abordagem filosófica.

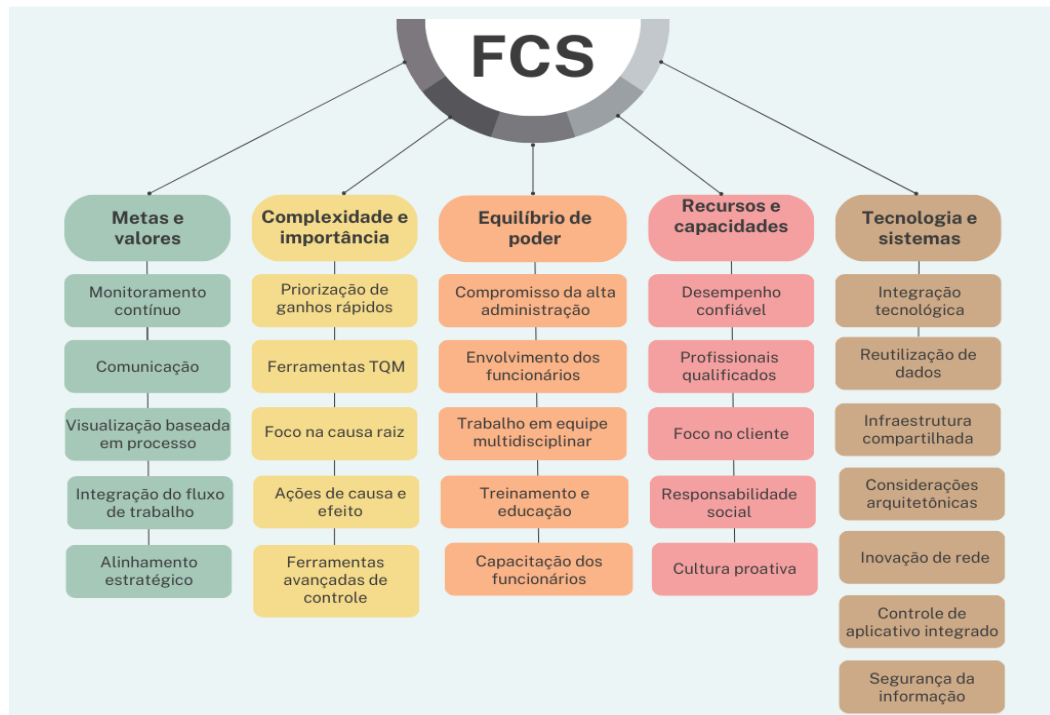
Ademais, mesmo aplicada à área administrativa pública, os gestores públicos devem se atentar ao fato de que são regidos por dispositivos legais, o que, por vezes, pode exigir uma implementação ou aplicação diferenciada da metodologia. Portanto, na prática, nem todas as ferramentas e técnicas enxutas utilizadas na indústria de manufatura ou em empresas privadas são apropriadas para o setor público. É necessário, portanto, considerar as particularidades do governo, que, por exemplo, não objetiva o lucro, segue políticas e legislações específicas, e em geral, enfrenta mais dificuldades para implementar mudanças (SCHIELE e MCCUE, 2010). Além disso, a cultura organizacional do setor público brasileiro não favorece o pensamento *Lean*, nem a iniciativa de buscar sistematicamente a excelência (ALMEIDA, et al., 2017).

Uma nova abordagem do *Lean*, referenciada por Caiadoa *et al.* (2020), é o *Lean Governmental (L-Government)*, um conceito contemporâneo ainda em desenvolvimento. Essa abordagem surge em resposta ao Governo Eletrônico (*E-Government*) - caracterizado pelo uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para aprimorar as atividades das organizações do setor público - e ao Governo Transformacional (*T-Government*), que tem como objetivo reformar e transformar a burocracia.

Para Pinto (2024), a adoção de boas práticas é fundamental para reduzir o tempo do processo de compras e minimizar deficiências, como lentidão, retrabalho, desperdícios, informações incorretas ou incompletas, duplicidade de tarefas, deserção e falhas em itens adquiridos. Essas ineficiências não agregam valor e podem ser eliminadas.

A partir da revisão elaborada por Caiadoa *et al.* (2020), foi construída uma tabela compilando os Fatores Críticos de Sucesso para a gestão pública baseada no *Lean*, conforme Figura 9. Além disso, os autores Schiele e McCue (2010) desenvolveram um *framework* cujo objetivo é demonstrar como o pensamento enxuto pode ser aplicado em um ambiente de contratação pública, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 9. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para Lean na gestão pública



Fonte: desenvolvimento pela autora com base em Caiadoa *et al.* (2020).

Figura 10. Framework para pensamento enxuto em compras públicas



Fonte: desenvolvimento pela autora com base em Schiele e McCue (2010)

Pinto (2024) propôs a utilização da abordagem *Lean Office* como solução para a morosidade dos processos de compras, os quais, segundo o autor, prejudicam as atividades operacionais da instituição estudada, a Universidade Federal de Goiás. O autor faz uso da técnica de hierarquia das etapas dos processos de compras governamentais, com base na antiga Lei de Licitações, a Lei nº 8.666/1993.

Ao final do estudo, Pinto (2024) menciona que os resultados não podem ser generalizados para outros contextos científicos. Além disso, destaca a necessidade de pesquisas futuras que abordem outras metodologias para analisar as diferenças ou aproximação dos resultados, incluindo metodologias para intervenção para solução do problema de pesquisa.

3.2.2.3 Ferramentas e práticas *Lean*

O Quadro 6 apresenta as ferramentas e práticas *Lean* referenciadas nos artigos estudados para aplicação no setor público.

Quadro 6. Ferramentas *Lean* referenciadas nos artigos da RSL

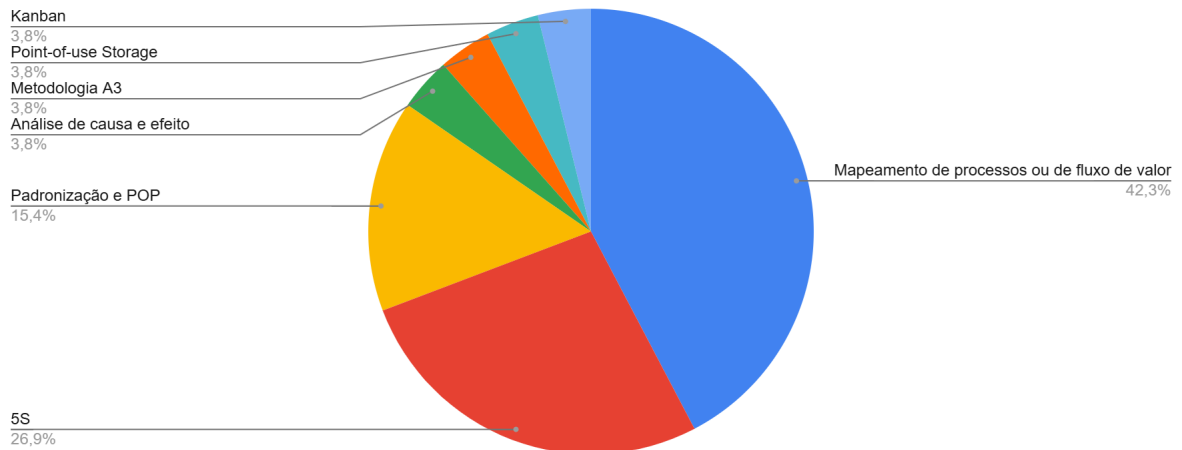
Ferramentas e práticas <i>Lean</i>	Documentos da RSL
Mapeamento de processos ou de fluxo de valor	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12
5S	2, 3, 4, 8, 9, 10 e 11
Padronização / Procedimento Operacional Padrão	4, 6, 7 e 9
Análise de causa e efeito	10
Metodologia A3	6
<i>Point-of-use Storage</i>	9
<i>Kanban</i>	11

Fonte: desenvolvido pela autora

Nota: Referências: 1-Schiele e McCue (2012); 2-Lukrafka, Silva e Echeveste (2020); 3-Caiadoa *et al.* (2020), 4-Monteiro *et al.* (2015), 5-Gonçalves *et al.* (2015), 6-Almeida *et al.* (2017), 7-Waterman e McCue (2012), 8-Barraza, Smith, Dahlgaard-Park (2019), 9-Douglas, Antony e Douglas (2014), 10-Da Cruz, Valentina e Duarte (2020), 11-Radnor e Walley (2008), 12-Pinto (2024).

Conforme Gráfico 2, 69,2% dos artigos fazem referência o mapeamento de processos ou de fluxo de valor e ao 5S, como ferramentas *Lean*.

Gráfico 2. Ferramentas e Lean referenciadas nos artigos da RSL



Fonte: desenvolvido pela autora

A respeito da implementação de ferramentas *Lean*, Caiadoa *et al.* (2020) alertam que as metodologias baseadas no *Lean* não devem se restringir ao uso de ferramentas técnicas sem a devida compreensão dos seus princípios e premissas. Além disso, ressaltam que a implementação não pode desconsiderar o contexto em que a metodologia será aplicada.

No Quadro 7, estão listadas as ferramentas e práticas *Lean* que foram implementadas ou aplicadas nos casos analisados da administração pública.

Quadro 7. Ferramentas e práticas *Lean* utilizadas na implementação da metodologia na administração pública

Tipo de organização	Ferramentas e práticas <i>Lean</i> utilizadas	Forma de uso das ferramentas e práticas <i>Lean</i>	Resultados obtidos	Referência
Associação de municípios (Portugal)	1. <i>Kaizen</i> 2. <i>Lean office</i> 3. Mapeamento processos 4. 5S 5. Padronização	A sequência de passos <i>Kaizen</i> não foi utilizada, pois acreditava-se que os membros da equipe se motivariam com resultados rápidos. Quanto ao mapeamento de processos e ao 5S foi utilizada versão original sem ajustes nos espaços físicos.	- Otimização espacial - Melhora no desempenho e trabalho em equipe - Redução do <i>lead time</i> - Mudança na mentalidade da equipe - Melhora na produtividade	Monteiro <i>et al.</i> (2015)
Universidade Federal (Brasil)	1. Mapeamento do fluxo de valor 2. <i>Kaizen</i> 3. <i>Lean office</i>	Os autores não comentaram no artigo se houve necessidade de ajuste para utilização das ferramentas.	- Eliminar desperdícios e atividades sem valor agregado - Novos procedimentos operacionais - Mudança na cultura organizacional - Aumento da qualidade dos serviços	Gonçalves <i>et al.</i> (2015)
Agência reguladora (Brasil)	1. Mapeamento de fluxo de valor/processos 2. <i>Kaizen</i> 3. <i>Lean office</i> 4. Padronização 5. Metodologia A3 6. Mapa de fluxo contínuo	O fluxo contínuo ocorreu de acordo com a literatura. Modificou-se as etapas de criação e implantação dos planos <i>Kaizen</i> , adotando-se a metodologia A3. Estabelecimento de instruções normativas para estabelecer fluxos de trabalho.	- Necessidade de ajustes na metodologia prevista na literatura - Questões legais por vezes influenciam na implementação de princípios <i>Lean</i>	Almeida <i>et al.</i> (2017)
Governo Central do (Reino Unido)	1. Mapa de fluxo contínuo 2. POP 3. Eliminação de desperdícios	É mencionado a necessidade de ajustes e adaptações para uso das ferramentas na realidade da administração pública, porém o autor não aponta quais são.	- Formalização das contratações mais rápidas - Engajamento da equipe - Conforme aquisições se tornam mais complexas, mais difícil aplicar solução padrão	Waterman e Clifford (2012)
Três municípios (Espanha)	1. 5S 2. Mapeamento processo 3. Oficinas <i>Gemba-Kaizen</i>	5S aplicado sem necessidade de ajustes, pois foi implementado em espaços físicos dos escritórios. Os autores não mencionaram ajustes para a aplicação do Mapeamento de processo. As oficinas <i>Gemba-Kaizen</i> foram adaptadas às necessidades específicas do órgão, mas o autor não especificou as adaptações realizadas.	- Reciclagem de insumos de escritório - Eliminar materiais e equipamentos desnecessários - Redução no tempo de arquivo de documentos - Aumento do espaço livre - Redução do tempo de resposta à sociedade e de tramitação de processo	Barraza, Smith, Dahlgard-Park (2019)

Fonte: desenvolvido pela autor

Além das ferramentas acima, Tapping e Shuker (2003) listam as seguintes ferramentas que compõem a “Caixa de Ferramenta do *Lean Office*”:

- a) 5S
- b) Takt time
- c) Pitch
- d) Buffer resources
- e) Fluxo contínuo
- f) Trabalho padronizado
- g) FIFO Lane
- h) U-shaped work Areas
- i) Kanban
- j) Heijunka
- k) Runners
- l) Line Balancing

Das ferramentas propostas, no tópico a seguir, será dada ênfase ao Mapeamento de Fluxo de Valor, ao 5S e ao Trabalho Padronizado, que serão aplicados na condução do estudo.

3.3 Ferramentas *Lean Office*

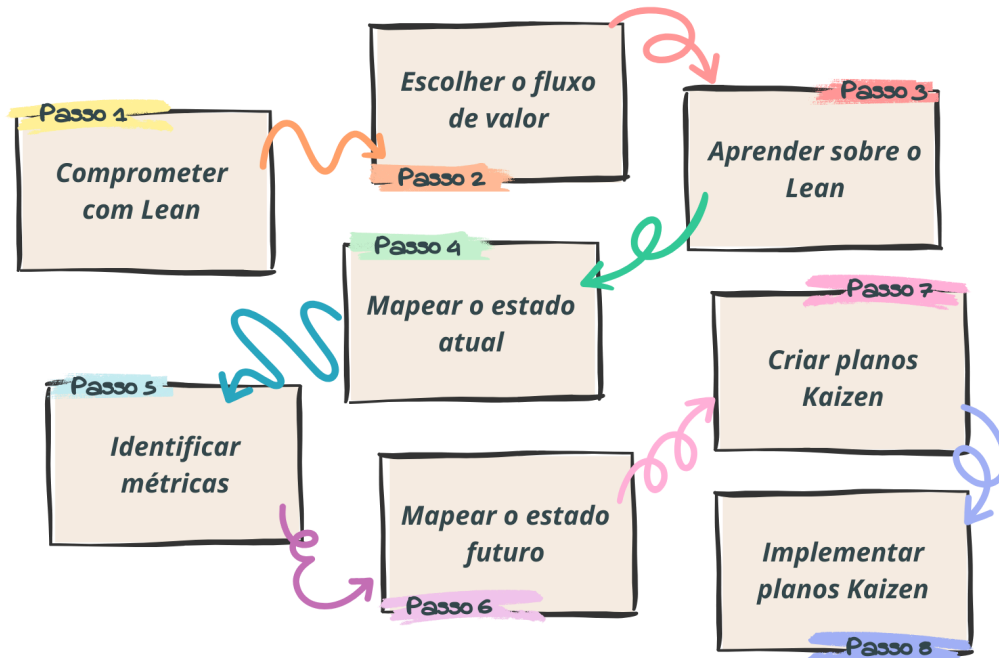
Nesta seção serão apresentadas algumas ferramentas do *Lean Office* e suas formas de aplicação, com ênfase nas ferramentas no Mapeamento de Fluxo de Valor, 5S e Trabalho Padronizado.

3.3.1 Mapeamento de Fluxo de Valor

O Mapeamento de Fluxo de Valor (do inglês *Value Stream Management - VSM*) é uma ferramenta voltada para o planejamento e a vinculação de iniciativas enxutas por meio da análise de dados e informações. Seu objetivo é revisar os processos internos organizacionais, tornando-os mais enxutos (TAPPING E SHUKER, 2003). Para isso, os autores propõem oito passos para planejar, mapear e sustentar práticas *Lean* em áreas

administrativas, seguindo a metodologia do Mapeamento de Fluxo de Valor (VSM), conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 11. Planejamento, Mapeamento e Sustentação do Lean segundo VSM



Fonte: desenvolvido pela autora baseado em TAPPING e SHUKER (2003)

Além das etapas mencionadas, os autores também sugerem, para a implementação do VSM, a construção de um *Storyboard*, um documento que reúne todas as informações essenciais para o planejamento e implementação do pensamento enxuto. Além disso, ele contém os objetivos e progressos para as etapas descritas anteriormente. Ademais, a seguir, serão detalhados cada um dos passos propostos por Tapping e Shuker (2003) para a aplicação do VSM em uma organização.

a) Comprometimento com *Lean*

O pensamento enxuto não pode ser visto apenas como um simples compromisso de “enxugar” um processo, mas sim como um conjunto de ações e esforços voltados para a melhoria da organização como um todo. Dentre os benefícios do *Lean* para os funcionários, destacam-se: a) a eliminação de desperdícios que levam à fadiga, frustração e esgotamento; b) a participação ativa dos funcionários nos processos organizacionais; e, por consequência, c) um maior grau de satisfação dos mesmos no trabalho. Além disso, em um ambiente *Lean*, eventos e atividades são controlados pelos trabalhadores, e não o contrário.

Para garantir melhorias contínuas, a equipe de gestão deve manter o comprometimento com a filosofia enxuta ao longo de todo o processo. Por essa razão, pessoas em cargos decisórios devem se comprometer com o *Lean* (TAPPING E SHUKER, 2003).

b) Escolha do fluxo de valor

De acordo com Tapping e Shuker (2003), as empresas sobrevivem apenas quando fornecem bens e serviços que possuem valor para seus clientes. O fluxo de informações e/ou materiais necessários para gerar valor é denominado de fluxo de valor. Portanto, o fluxo de valor de uma organização inclui tanto as atividades que agregam quanto as que não agregam valor para o cliente, mas que são essenciais para a transformação de informações e bens brutos em algo pelo qual o cliente está disposto a pagar.

Os autores sugerem que, na ausência de uma demanda externa do cliente por melhorias, a escolha do processo a ser analisado, pode partir de processos menores que compartilham de características semelhantes (como pessoas, funções e atividades afins). Dessa forma, a implementação de uma iniciativa enxuta pode gerar economia de escala.

Por fim, os autores destacam como elementos chaves: escutar o cliente, entender o cenário, garantir que o fluxo de valor alcance o cliente final e conquistar o apoio dos gestores.

c) Aprendizagem sobre o *Lean*

Para Tapping e Shuker (2003), antes de dar seguimento aos próximos passos a aplicação da filosofia *Lean*, é fundamental compreender seus conceitos e termos, garantindo que todos os envolvidos tenham esse entendimento. Os autores afirmam que o aprendizado sobre a aplicação do *Lean* em uma organização ocorre quando este é colocado em prática no ambiente organizacional.

A aplicação do *Lean* pode ser comparada a andar de bicicleta, ou seja, o aprendizado, de fato, somente ocorrerá com a prática.

Portanto, partindo para o contexto organizacional, depreende-se que o aprendizado se dará de forma única e singular em cada empresa, em decorrência de diversos fatores internos e externos.

d) Mapeamento do estado atual

Segundo Tapping e Shuker (2003), o fluxo de valor é uma representação visual do fluxo de materiais e informações de um determinado processo. Para melhorar um fluxo de valor, é necessário observá-lo e compreendê-lo; e então será possível identificar pontos de melhoria e eliminar desperdícios, o que possibilita a redução do tempo de processamento administrativo, auxiliando na melhoria dos resultados e na entrega mais eficiente.

Os autores ainda sugerem que, ao coletar dados para o mapa do estado atual, se inicie do ponto mais próximo ao cliente e se avance para os estágios anteriores, facilitando o entendimento do fluxo de valor sob a perspectiva do cliente. Tapping e Shuker (2003) propõem duas etapas para o mapeamento, sendo elas:

- I. Preparação para o mapeamento: etapa que envolve a definição dos participantes, suas respectivas atribuições, o esboço rápido do processo que será abordado, a coleta de dados reais e a análise dos dados coletados.
- II. Desenho do mapa do estado atual do processo: etapa composta por oito diferentes atividades, sendo elas:
 - 1) Desenho do cliente e do fornecedor, bem como listagem de suas exigências;
 - 2) Desenho da entrada e saída para o fluxo de valor;
 - 3) Desenho de todos os processos entre a entrada e saída, começando pelo processo mais próximo ao cliente (ou seja, à saída);
 - 4) Listagem de todos os atributos do processo;
 - 5) Desenho dos tempos entre os processos;
 - 6) Desenho de todas as comunicações ocorridas dentro do fluxo de valor;
 - 7) Desenho dos ícones de empurrar ou puxar para identificar o fluxo de trabalho;
 - 8) Completar o mapa com outros dados.

e) Identificação de métricas

Tapping e Shuker (2003) afirmam que a melhor maneira de as pessoas contribuírem para iniciativas *Lean* é fornecendo a elas um meio de compreenderem o impacto

de seus esforços. Nesse sentido, as métricas são instrumentos fundamentais para essa percepção.

Os autores sugerem que seja feita uma análise por meio de uma tabela contendo as métricas definidas, na qual se avalie, em uma coluna, o estado atual de desempenho e, em outra coluna, o estado futuro após aplicação do *Lean*.

As métricas a serem definidas variarão de acordo com o tipo de processo analisado, sendo sugerido como norteadores, os aspectos abaixo:

- a) Tempo total do ciclo do pedido;
- b) Entrega pontual do pedido;
- c) Número total de erros.

Os autores Tapping Shuker (2003) destacam dois pontos importantes na definição de métricas. O primeiro é que a métrica a ser definida deve ser de fácil entendimento e coleta. O segundo é a opção pela escolha de métricas visuais, como quadros, tabelas, gráficos e outros.

f) Mapeamento do estado futuro

Para mapear o estado futuro de um fluxo de valor, é necessário definir quais ferramentas *Lean Office* serão utilizadas e em que momento elas serão aplicadas (TAPPING E SHUKER, 2003). Os autores afirmam que o mapeamento do estado futuro ocorre em três etapas, são elas:

- 1) Fase de demanda do cliente;
- 2) Fase do fluxo contínuo; e
- 3) Fase de nivelamento, que serão melhores detalhadas abaixo.

1) Fase de demanda do cliente

Momento em que se compreende a demanda do cliente, ou seja, quais serviços e unidades de trabalho serão demandadas. Nesta fase, é necessária a aplicação de técnicas específicas, como a determinação do *Takt Time*, que corresponde ao ritmo de demanda do cliente. Em outras palavras, o *Takt Time* a velocidade com que um processo precisa ser executado para atender à demanda, garantindo que o trabalho flua por todo o fluxo de valor e que o produto seja entregue ao cliente no momento necessário.

Outra ferramenta comumente utilizada é o 5S, que será detalhado no próximo tópico deste trabalho.

De acordo com Tapping e Shuker (2003), os passos para o mapeamento do estado futuro são:

- i. Inicie o mapa do estado futuro desenhando o cliente e o fornecedor nas mesmas posições que você fez no mapa do estado atual - geralmente no topo da página.
- ii. Preencha os requisitos do cliente, tempo de ciclo (takt time) e pitch.
- iii. Coloque o último processo na parte direita da página. Este é o processo mais a jusante para atender à demanda do cliente.
- iv. Na parte esquerda da página, coloque o processo a montante que iniciaria a solicitação ou demanda do cliente. Isso é feito para garantir que você tenha seus limites do fluxo de valor definidos.
- v. Desenhe a comunicação entre o cliente (e fornecedor) e esses processos. Agora você tem um esqueleto do mapa.
- vi. Determine como e quando são necessários recursos de buffer e segurança, e desenhe esses ícones no mapa. Eles podem mudar mais tarde, após você realizar as próximas fases de melhoria.
- vii. Determine onde o 5S deve ser implementado e desenhe um ícone de foco kaizen no mapa nos lugares apropriados. Nota: mesmo que você possa estar constantemente mudando coisas e testando vários métodos *lean*, não espere que tudo esteja completo para começar o 5S. Você pode fazer pelo menos as três primeiras atividades do 5S.
- viii. Determine onde projetos de resolução de problemas devem ser implementados para atender à demanda do cliente e desenhe ícones de foco kaizen no mapa. (TAPPING E SHUKER, 2003, p. 91)

Os autores apontam como fatores-chaves para o sucesso da implementação o entendimento da demanda do cliente, a importância de não tentar planejar em grande detalhe, a necessidade de ser flexível e a criação de um plano com o qual toda a equipe possa concordar.

2) *Fase do fluxo contínuo*

Há a implementação do fluxo contínuo para que os clientes recebam a unidade de trabalho certa, no momento certo e na quantidade certa, Isso significa produzir apenas o necessário, somente quando necessário e na exata quantia requerida.

Saindo um pouco do conceito do chão de fábrica e partindo para o escritório (setores administrativos), os autores Tapping e Shuker (2003) afirmam que, na administração, o fluxo contínuo é caracterizado pela capacidade de realizar exclusivamente o trabalho necessário no momento, nem mais, nem menos.

3) *Fase de nivelamento*

Momento em que ocorre a distribuição do trabalho de forma uniforme, por volume e variedade, ao longo de um período de tempo. Tapping e Shuker (2003) concluem

que nivelar o trabalho administrativo significa distribuir a carga ao longo do tempo, de modo a distribuí-la uniformemente. Caso o trabalho não seja nivelado, algumas áreas ficarão excessivamente ocupadas, enquanto outras permanecerão ociosas.

g) Criação de planos *Kaizen*

De acordo com Tapping e Shuker (2003), *Kaizen* deriva de "*kai*", que significa desmontar, e "*zen*", que significa melhorar, ou seja, ao usar *kaizen*, demonstram-se os processos para torná-los melhores. Os autores afirmam que não será possível implementar todas as mudanças de uma só vez, sugerindo que elas sejam divididas em diferentes fases.

h) Implementação de planos *Kaizen*

Para Tapping e Shuker (2003), o passo principal da implementação dos planos *Kaizen* é manter a visão geral em mente, consultando sempre que necessário o *storyboard*. Sugere-se a utilização de eventos *Kaizen*, que consistem no foco da equipe na implementação de um método *Lean* em uma área específica durante um curto período de tempo.

3.3.2 O programa 5S

Segundo Moreira (2023), o programa 5S é um programa de qualidade que tem sua origem no Japão, onde, em suma, há a aplicação de cinco sentidos, ou seja, cinco princípios norteadores, direcionadores ou mesmo cinco comportamentos. São eles: a) *Seiri* (senso de utilização), b) *Seiton* (Senso de ordenação), c) *Seisou* (Senso de limpeza), d) *Seiketsu* (Senso de saúde) e e) *Shitsuke* (Senso de disciplina).

Os autores Tapping e Shuker (2003), discursam sobre cada um dos sentidos conforme as descrições abaixo:

1. *Senso de utilização*: é a atividade de classificar e envolve analisar o conteúdo de uma área e remover itens desnecessários, como arquivos, suprimentos, ferramentas, equipamentos e livros, e conteúdo de gavetas.
2. *Senso de ordenação*: corresponde à atividade de organizar, envolvendo dispor os itens necessários para um acesso fácil e eficiente, bem como, mantê-los dessa forma.

3. *Senso de padronização, clareza e asseio*: é a atividade de limpar tudo e manter limpo, usar a limpeza como uma forma de garantir que sua área e equipamentos sejam adequadamente mantidos.
4. *Senso de saúde*: é a atividade de padronizar por meio da criação de diretrizes para manter a área organizada, ordenada e limpa, e tornar os padrões visuais e óbvios.
5. *Senso de disciplina*: é a última atividade, envolvendo a educação e comunicação para garantir que todos sigam os padrões 5S.

3.3.3 Trabalho Padronizado

Segundo Tapping e Shuker (2003), o trabalho padronizado é um conjunto de procedimentos que estabelece o melhor método e sequência para cada processo. Quando aplicado em um ambiente administrativo, fornece a maneira mais fácil, segura e rápida de realizar o trabalho, criando uma sequência de fluxo de trabalho eficiente que:

- a) Minimiza variações nas atividades realizadas;
- b) Estabelece as “melhores” práticas para manter a qualidade;
- c) Facilita o treinamento e treinamento cruzado;
- d) Garante segurança;
- e) Ajuda os trabalhadores a atenderem à demanda dos clientes.

Nesse sentido, temos que o trabalho padronizado identifica as atividades necessárias para agregar valor ao fluxo de valor, possibilitando que etapas sejam reduzidas, eliminadas e/ou combinadas para garantir que o tempo de ciclo do processo seja o mais eficiente possível. Portanto, o trabalho padronizado é a base para todas as iniciativas de melhoria de processos (TAPPING E SHUKER, 2003).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma das ferramentas utilizadas no contexto do trabalho padronizado, sendo um documento no qual se descreve uma tarefa repetitiva, representando um conjunto de instruções a ser seguido. Algumas organizações possuem padrões, mas ninguém os utiliza. Em tais situações, esses padrões estão frequentemente desatualizados e perderam sua aplicabilidade, levando as pessoas a reconhecerem que o seu uso não é adequado (BHARGAV *et al.*, 2020).

A situação descrita pelos autores é confirmada no presente trabalho, uma vez que há documentos institucionais formais, conforme anexos II a V, porém, eles não foram atualizados ao longo dos anos. Assim, não foram atualizadas em decorrência de mudanças internas ou das modificações advindas da Nova Lei de Licitações e Contratos.

De acordo com Bhargav *et al.* (2020), os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) podem ser classificados em:

- 1) POP técnico;
- 2) POP não técnico;
- 3) POP administrativo;
- 4) POP normativo/legal;
- 5) POP operacional ou de produção.

A Figura 12, sintetiza os elementos do POP administrativo, utilizado para uma grande variedade de atividades dentro de uma empresa. Ele inclui procedimentos que devem ser realizados no decorrer do processo, visando coordenar, relatar e/ou registrar as atividades.

Figura 12. Elementos do POP Administrativo



Fonte: desenvolvido pela autora com base em Bhargav *et al.* (2020).

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Na presente seção, apresentam-se as informações pertinentes ao local objeto de estudo, bem como o detalhamento do fluxo do processo analisado. Esta parte do trabalho está diretamente relacionada ao alcance dos objetivos específicos, que incluem: c) Desenhar o processo em seu estado atual e desenvolver o Mapa de Fluxo de Valor do referido processo em sua versão atual; d) Identificar possíveis problemas no fluxo do processo denominado Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT; e e) Levantar possibilidades de solução para os problemas identificados.

4.1 Caracterização do local e processo em estudo

O presente estudo analisa uma instituição pública federal do Brasil, especificamente a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), classificada como Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A pesquisa foca no setor denominado Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), hierarquicamente vinculado à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Em 2022, tanto a CGC quanto a PROAD passaram por um processo de reestruturação interna, envolvendo mudanças em setores, atribuições e pessoal, conforme detalhado no Anexo I.

A unidade da CGC está situada no Campus Cuiabá; no entanto, sua atuação abrange todos os demais campi da UFMT, incluindo o Campus Araguaia, o Campus Sinop e o Campus Várzea Grande, localizados em diferentes municípios do interior do estado de Mato Grosso. Em termos de recursos humanos, o setor é composto por 23 servidores efetivos e 12 terceirizados, totalizando uma equipe de 35 integrantes.

A principal função da CGC consiste na gestão estratégica das contratações no âmbito da UFMT. O setor é estruturado em cinco gerências: a Gerência de Administração de Contratos (GAC), a Gerência de Aquisições (GAQ), a Gerência de Logística de Almoxarifado (GLA), a Gerência de Logística de Patrimônio (GLP) e a Gerência de Compras e Registro de Preços (GCRP), além de contar com uma Assistência da Coordenação e uma Assistência da Gerência de Administração de Contratos.

Em síntese, as atividades desenvolvidas pela Coordenação, Gerências e Assistências englobam o planejamento dos processos licitatórios, a fase externa da licitação e a elaboração dos instrumentos jurídicos bilaterais. Esses processos incluem a licitação e

contratação de serviços continuados e não continuados, a aquisição de materiais de consumo e de bens permanentes, bem como a execução de serviços de engenharia, obras e soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

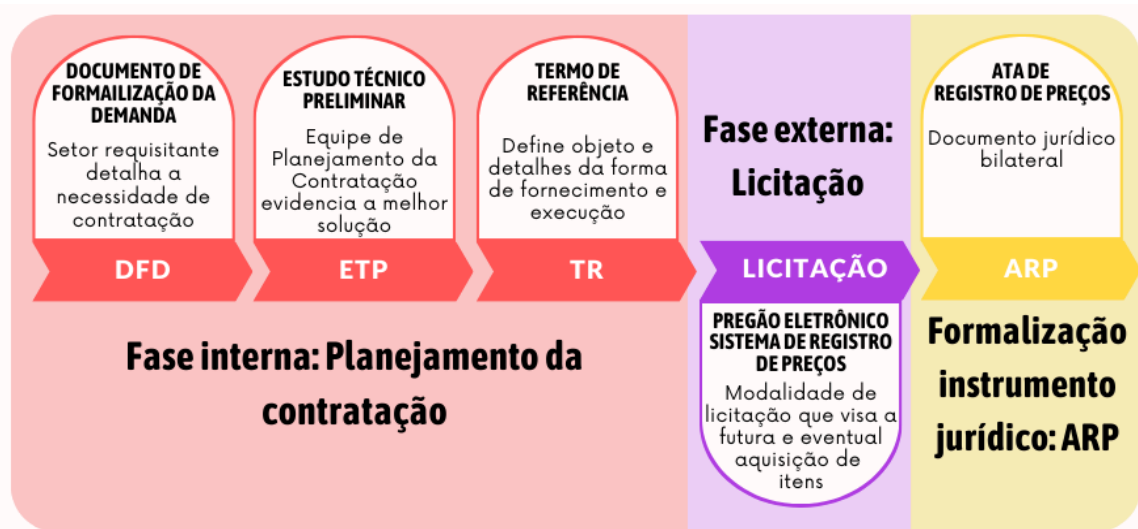
Os processos administrativos da UFMT tramitam, desde o final do ano de 2017, por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), cujo objetivo é a gestão e tramitação de processos e documentos eletrônicos.

Entre os diversos tipos de processos tramitados no âmbito da Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), este estudo focaliza o processo licitatório na modalidade de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP). Este processo tem início na fase interna da licitação, caracterizada pela elaboração dos Documentos de Formalização da Demanda (DFD). Subsequentemente, são realizados o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Gerenciamento de Riscos. A última etapa da fase interna é a confecção do Termo de Referência (TR).

A segunda etapa do processo licitatório corresponde à fase externa, que se refere à seleção do fornecedor. No caso em análise, a seleção do fornecedor é realizada por meio do Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP). A terceira etapa do processo PE SRP consiste na formalização do instrumento jurídico bilateral, que, neste contexto, tem-se à Ata de Registro de Preços (ARP).

Na Figura 13, apresenta-se o fluxo simplificado das etapas do processo em questão.

Figura 13. Fluxo simplificado das etapas do processo estudado



Fonte: desenvolvido pela autora

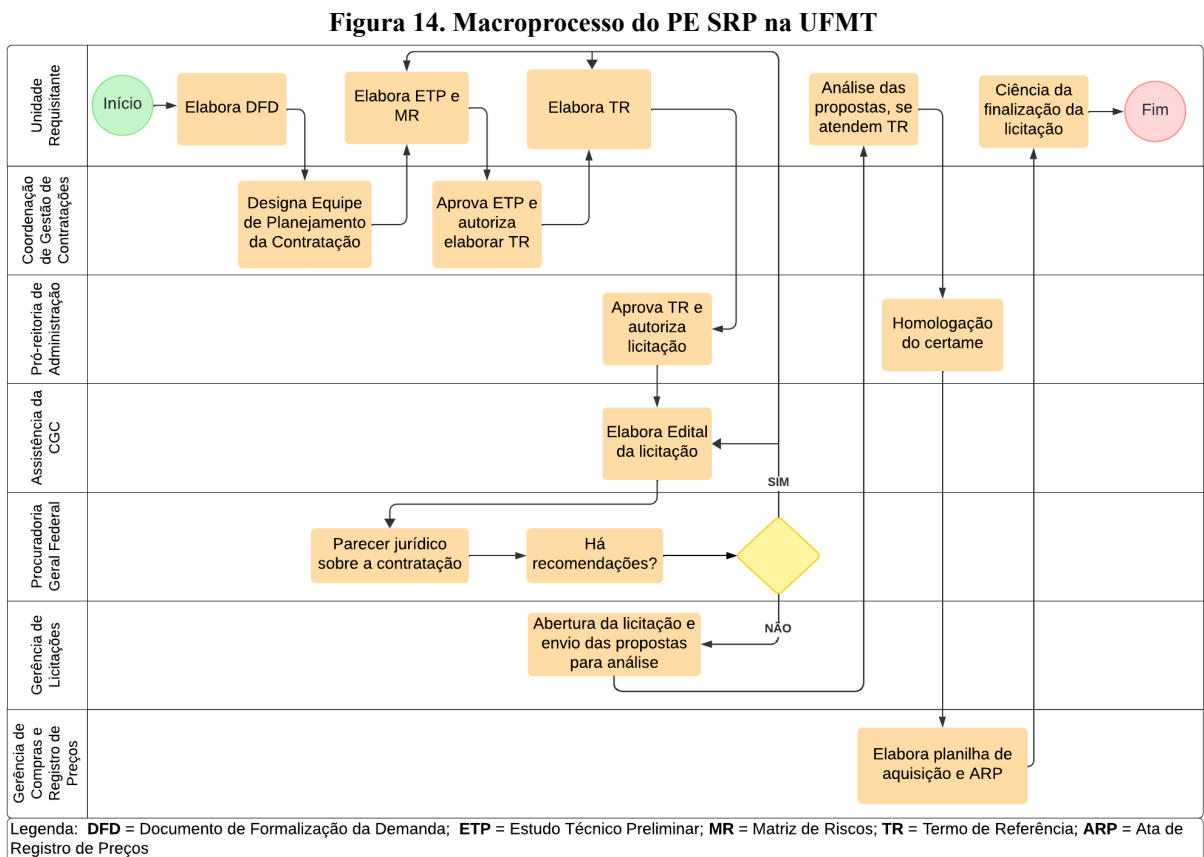
4.2 Fluxo atual do processo Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT

Na seção, apresenta-se o fluxo do Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT. O processo analisado foi mapeado pelo Escritório de Projetos e Processos (EPP), com os registros de forma segmentada para cada etapa do processo licitatório, não se restringindo apenas no processo PE SRP, conforme pode ser observado nos Anexos II a V.

Para facilitar a compreensão do processo, a autora desenvolveu um fluxograma específico do macroprocesso PE SRP (Figura 13) e elaborou o Mapa de Fluxo de Valor atual, permitindo a identificação de problemas e inadequações no processo.

4.2.1 Fluxograma atual PE SRP na UFMT

A Figura 14, desenvolvida pela autora, apresenta o Macroprocesso do PE SRP na UFMT.



Fonte: desenvolvido pela autora

O fluxo do processo inicia-se com a unidade requisitante, responsável pela elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD). Na sequência, o processo é enviado à Coordenação de Gestão de Contratações (CGC) para a designação da Equipe de Planejamento da Contratação e a autorização para a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP).

Em seguida, a Equipe de Planejamento desenvolve o ETP e reencaminha o processo para a CGC, que aprova o ETP e autoriza a elaboração do Termo de Referência (TR).

Após a finalização do Termo de Referência (TR), o processo é enviado à PROAD para aprovação do TR e autorização do certame. Caso haja anuência da PROAD, o processo segue para a elaboração do Edital da contratação.

Com o Edital pronto, o processo é encaminhado à PGF para análise jurídica. Se houver recomendações, o processo retorna às unidades responsáveis para o saneamento das pendências. Somente após ajuste para atendimento e/ou justificativa quanto às recomendações, o processo é novamente encaminhado à Gerência de Licitações (GL) para os procedimentos licitatórios.

Uma das etapas do processo licitatório consiste no envio das propostas para análise de conformidade com o TR. Caso as propostas sejam aprovadas, o processo retorna à GL para o envio à PROAD, visando a homologação do certame.

Na sequência, o processo é encaminhado à Gerência de Compras e Registro de Preços (GCRP) para a elaboração das Atas de Registro de Preços (ARPs) e da Planilha de Aquisição. Por fim, após a assinatura das ARPs, o processo retorna à unidade requisitante, que toma ciência da finalização do certame e dá a conclusão na unidade.

4.2.2 Detalhamento das etapas atuais do processo PE SRP na UFMT

Adiante será detalhada cada uma das etapas do processo, bem como as funções de cada um dos documentos relacionados à fase interna de planejamento da licitação.

4.2.2.1 Fase interna

A fase interna da licitação corresponde à etapa de preparação e planejamento da instituição antes da abertura do certame licitatório, tendo como principais marcos o

Documento de Formalização da Demanda (DFD), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), a Matriz de Riscos e o Termo de Referência (TR), que serão mais detalhados adiante.

4.2.2.1.1 Documento de Formalização da Demanda (DFD)

O Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, define o Documento de Formalização da Demanda (DFD) como o instrumento que fundamenta o Plano de Contratações Anual (PCA)³, por meio do qual a área requisitante detalha a necessidade de contratação. O DFD contém informações sobre a unidade requisitante, uma síntese do objeto a ser contratado, a justificativa para a contratação, a data estimada para a conclusão, o valor estimado e os membros da Equipe de Planejamento da Contratação. No âmbito do Governo Federal, esse documento é elaborado no Portal de Compras do Governo Federal⁴, por meio da plataforma de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC).

Na UFMT, os processos licitatórios são iniciados pela unidade requisitante, que preenche o Documento de Formalização da Demanda (DFD), disponível no sistema interno SEI ou diretamente no sistema digital DFD do Comprasnet. O formulário deve ser assinado por todos os membros indicados para compor a equipe de planejamento da contratação.

Após sua elaboração, o documento é enviado para a Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), que analisará a conformidade do preenchimento do formulário, bem como verificará se a demanda está registrada no PCA. Caso a demanda não esteja incluída a CGC procederá com a inclusão da demanda no PCA. Em seguida, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), enquanto autoridade máxima do PCA, vinculará o DFD gerado a uma contratação.

Incluída a contratação no DFD, a CGC analisará o objeto a ser licitado e, dependendo do objeto, poderá solicitar que as unidades centralizadoras indiquem membros para compor a equipe de planejamento da contratação.

De acordo com a Instrução Normativa institucional PROADI nº 7, de 9 de setembro de 2022, são atribuições das unidades centralizadoras:

- Art. 18. São atribuições das unidades centralizadoras na elaboração do PCA:
- a) receber, consolidar, incluir, redimensionar e enviar via sistema PGC para o setor de contratações, as demandas no Plano de Contratações Anual;
 - b) preencher os Documentos de Formalização de Demanda no PGC, seguindo as orientações do art. 8º do Decreto n.º 10.947, de 2022;

³ PCA: Plano de Contratações Anual - documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração. Fonte: Lei Nº 14.133, de 1 de abril de 2021.

⁴ Portal de Compras do Governo Federal: Link para acesso ao portal: <<https://www.gov.br/compras/pt-br>>

- c) efetuar o cadastramento de demandas excepcionais no PGC do ano corrente, caso seja necessário;
- d) efetuar os ajustes das demandas cadastradas no PGC do ano corrente, caso seja necessário; e
- e) encaminhar via processo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), as demandas constantes do PCA, quando da efetivação da contratação, com a antecedência necessária para o cumprimento da data estimada da compra ou da contratação prevista no PCA, acompanhadas da devida instrução processual de que tratam os normativos vigentes.

Parágrafo único. Os setores requisitantes atuarão ainda nas fases posteriores à elaboração do PCA, quando da efetivação das demandas em processos de contratação. Fonte: INSTRUÇÃO NORMATIVA PROADI - CHEFIA DE GABINETE-UFMT N° 7, DE 9 DE SETEMBRO DE 2022

Vejamos, então, que as unidades centralizadoras são especializadas em licitações cujos objetos pertencem à categoria em que seus respectivos setores estão alocados, conforme detalhamento abaixo:

- a) Materiais de consumo - indicação de membro da Gerência de Logística de Almoxarifado (GLA);
- b) Bens permanentes - indicação de membro da Gerência de Logística Patrimonial (GLP);
- c) Serviços continuados - indicação de membro da Gerência de Administração de Contratos (GAC);
- d) Serviços comuns não continuados - indicação de membro da Gerência de Planejamento e Registro de Preços (GCRP);
- e) Serviços comuns de engenharia - indicação de membro da Coordenação de Manutenção e Pequenas Reformas (CMPR).

Cumprido citar que de acordo com a rotina de serviços institucional, verificou-se que os processos iniciados e acompanhados pelas unidades centralizadoras referem-se a itens comuns e de uso frequente pela comunidade acadêmica, enquanto as demandas específicas têm seus processos iniciados e acompanhados pelos próprios setores e servidores requisitantes.

Após a indicação dos membros, a Coordenação de Gestão de Contratações (CGC) formalizará a designação da Equipe de Planejamento da Contratação e autorizará a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e da Matriz de Riscos (MR). Ressalta-se que as contratações relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) possuem um rito específico da fase de planejamento da contratação, razão pela qual as soluções de TIC não constam na listagem acima.

4.2.2.2.2 Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)

A próxima etapa do processo é a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP)⁵ pela Equipe de Planejamento da Contratação. De acordo com a Instrução Normativa nº 58, de 8 de agosto de 2022, o ETP deve evidenciar o problema a ser resolvido e identificar a solução mais adequada, permitindo a avaliação da viabilidade técnica, socioeconômica e ambiental da contratação.

O documento é elaborado por meio do Sistema ETP Digital, no site do Portal de Compras do Governo Federal, e deve constar os seguintes elementos: i) descrição da necessidade da contratação; ii) descrição dos requisitos da contratação; iii) levantamento de mercado; iv) descrição da solução como um todo; v) estimativa das quantidades a serem contratadas; vi) estimativa do valor da contratação; vii) justificativa para o parcelamento ou não da solução; viii) contratações correlatas; ix) demonstrativo da previsão da contratação no PCA; x) demonstrativo dos resultados pretendidos; xi) providências a serem tomadas pela administração; xii) descrição dos possíveis impactos ambientais; xiii) posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para atender à necessidade a que se identifica.

Na UFMT, a Equipe de Planejamento designada elabora, de forma conjunta, o Estudo Técnico Preliminar (ETP). Após a conclusão, o documento é encaminhado à Coordenação de Gestão de Contratações (CGC). Observa-se que os ETPs das contratações realizadas no Campus Cuiabá são inicialmente enviados para análise da Gerência de Aquisições (GAQ), que pode sugerir ajustes. Somente após as revisões necessárias, a versão final é enviada à CGC.

Por outro lado, as contratações dos campi do interior são elaboradas e previamente analisadas pelas Supervisões de Compras e Patrimônio (SCP - CUA, CUS ou CUVG), garantindo que os ETPs encaminhados à CGC já estão em suas versões finais.

Cada Equipe de Planejamento e Unidade Centralizadora adota sua própria metodologia para a elaboração do ETP, que, após finalizado, é incluído na plataforma ETP Digital do Portal de Compras do Governo Federal.

⁵ ETP: estudo técnico preliminar: documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação. Fonte: Lei Nº 14.133, de 1 de abril de 2021.

De acordo com a Lei nº 14.133/2021, a Matriz de Risco (MR) busca prever fatos que, caso ocorram, possam comprometer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Esse documento define antecipadamente as responsabilidades das partes e os mecanismos destinados a prevenir sinistros e mitigar seus efeitos durante a execução contratual. Assim como o DFD e o ETP, a MR é elaborada na plataforma disponibilizada no Portal de Compras do Governo Federal.

Após a elaboração do ETP e da MR, caso não tenham sido assinados eletronicamente via sistema digital, a Equipe deverá incluir a documentação no processo, incluir novo despacho ratificando as informações contidas no ETP e na Matriz de Risco, somente então despachar o processo para a CGC. Por fim, a CGC aprovará o ETP elaborado pela Equipe e autorizará a unidade requisitante a abertura de Termo de Referência.

4.2.2.2.3 Termo de Referência (TR)

O Termo de Referência (TR) é o documento que formaliza a definição do objeto a ser contratado, assegurando o atendimento da necessidade identificada. De acordo com os normativos vigentes, o TR deve conter os seguintes elementos descritivos:

- a) Definição do objeto: inclui a natureza do objeto, os quantitativos, o prazo do contrato e, se aplicável, a possibilidade de sua prorrogação;
- b) Fundamentação da contratação: referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes ou, quando a divulgação desses estudos não for possível, um extrato das partes que não contenham informações sigilosas;
- c) Descrição da solução como um todo: considerando todo o ciclo de vida do objeto;
- d) Requisitos da contratação: especificações detalhadas necessárias para atender à demanda;
- e) Modelo de execução do objeto: definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o início até o encerramento;
- f) Modelo de gestão do contrato: descrição de como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade responsável;
- g) Critérios de medição e de pagamento: metodologia para aferição do desempenho e condições para os pagamentos;

h) Forma e critérios de seleção do fornecedor: parâmetros objetivos para a escolha do fornecedor;

i) Estimativas do valor da contratação: inclui preços unitários referenciais, memórias de cálculo e documentos de suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e seus respectivos cálculos. Essas informações devem ser organizadas em documento separado e classificado como confidencial;

j) Adequação orçamentária: garantia de que os recursos para a contratação estão previstos no orçamento.

Na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT), o Termo de Referência (TR) é elaborado pelo setor requisitante, em conjunto com a Gerência de Aquisições (GAQ), no caso das contratações do Campus Cuiabá, e com as Supervisões de Compras e Patrimônio, no caso das contratações dos campi do interior. Em fevereiro de 2023, o Governo lançou a plataforma TR Digital, por meio da qual esta instituição passou a elaborar os seus Termos de Referência.

Antes da implementação do TR Digital, essa atividade era realizada internamente por meio do Sistema de Requisições (SisReq). O SisReq é um sistema institucional, informatizado que permite o registro das informações do TR, incluindo a descrição e os quantitativos dos itens a serem licitados. Além disso, o SisReq é utilizado para a elaboração das Atas de Registros de Preços (ARP), emissão de Ordens de Fornecimento (OF) e controle de aquisições, com base nos dados cadastrados durante a elaboração do TR.

Com a adoção do TR Digital, o uso do SisReq foi reduzido. No entanto, ele ainda é necessário, principalmente para o lançamento dos itens que serão licitados, devido à exigência de geração das ARPs, da emissão das OFs e do controle de aquisições.

Ao final da elaboração do TR é definida, dentre outros aspectos, a modalidade de licitação, que poderá ser:

- i) Pregão;
- ii) Concorrência;
- iii) Concurso;
- iv) Leilão;
- v) Diálogo competitivo.

Após a definição, no Termo de Referência, da modalidade de licitação, o processo seguirá um fluxo específico de tramitação, de acordo com a modalidade definida.

Conforme consta no tópico 4.2, o processo objeto de estudo é o Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP). O Sistema de Registro de Preços se enquadra como um procedimento auxiliar da licitação.

Os tópicos a seguir abordarão exclusivamente as etapas de tramitação do referido processo.

4.2.2.2 Fase externa

Como o Termo de Referência (TR) finalizado, a CGC analisa a modalidade definida, e o processo passa a seguir o fluxo específico para essa modalidade. Caso a modalidade escolhida seja o Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP), o fluxo de tramitação varia conforme a localização da contratação:

- a) Para contratações do Campus Cuiabá, o processo é encaminhado diretamente da Gerência de Aquisições (GAQ) para a Gerência de Licitações (GL).
- b) Para contratações dos campi do interior, as Supervisões de Compras e Patrimônio (SCP) encaminham o processo à Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), que, por sua vez, o direciona para a GL.

Em ambos os casos, a GL realizará o cadastramento da Intenção de Registro de Preços (IRP) e verificará o interesse de outros órgãos em participar da licitação. Após a abertura do prazo para manifestação de interesse, o processo é encaminhado pela GL para à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), que deliberará sobre a autorização do TR, a abertura do certame licitatório e a designação da equipe de pregoeiros, entre outros aspectos.

Após essa etapa, o processo retorna à GL, que verificará se houve manifestação de interesse na IRP. Caso haja interesse, o processo retorna à GAQ ou às SCPs para ajustes no TR, incluindo o quantitativo a ser licitado, conforme o interesse de outro órgão. Após os ajustes, o processo retorna à CGC. Caso não haja manifestação de interesse na IRP, o processo é encaminhado diretamente para à CGC.

Após a finalização e aprovação do Termo de Referência (TR), o processo é encaminhado à Assistência da Coordenação de Gestão de Contratações, que elaborará a minuta do Edital da contratação, de acordo com as minutas disponibilizadas pela Advocacia-Geral da União (AGU). Em seguida, a CGC e a PROAD realizarão a certificação processual para o encaminhamento do processo à Procuradoria Geral Federal (PGF), que é

assessorada pela Equipe de Trabalho Remoto de Licitações e Contratos (ETRLIC), cuja função é a análise e emissão de parecer jurídico a respeito do processo. Esta etapa ocorre como condição *sine qua non* para o seguimento das demais etapas do processo licitatório, pois decorre de uma obrigação legal.

Caso haja recomendações a serem atendidas, a CGC encaminhará o processo à unidade responsável, para que sejam realizados os ajustes necessários ou fornecida uma justificativa. Após o cumprimento das recomendações, ou na ausência destas, o processo será encaminhado à Gerência de Licitações (GL) para a abertura do certame licitatório.

A GL encaminhará o processo para a publicação do aviso de licitação do pregão em jornal local e para o registro do aviso no site da FUFMT.

A licitação PE SRP será realizada por meio do Sistema de Pregão Eletrônico do Governo Federal. Após a apresentação das propostas pelas licitantes habilitadas, estas serão enviadas ao setor requisitante, que verificará se atendem às especificações do Termo de Referência (TR). Caso haja discordância, a unidade requisitante deverá apresentar uma justificativa técnica. Havendo anuência, a licitação será finalizada no sistema.

A GL incluirá no processo os seguintes documentos: Ata de Realização do Pregão, Resultado por Fornecedor, Termo de Adjudicação do Pregão e a documentação de habilitação dos licitantes. Em seguida, o processo será encaminhado à PROAD para homologação, com posterior publicação do resultado no DOU.

Por fim, a GL enviará o processo à GCRP para a elaboração das Atas de Registro de Preços.

4.2.2.3 Instrumento jurídico bilateral

A Ata de Registro de Preços (ARP) é o instrumento jurídico bilateral firmado entre licitante vencedor e órgão licitante. Trata-se de um documento vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, no qual são registrados o objeto, os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas (BRASIL, 2021).

No âmbito da FUFMT, as ARPs são confeccionadas pela Gerência de Compras e Registro de Preços (GCRP), que será responsável por: convocar os representantes legais para cadastrado no SEI, incluir os fornecedores no SisReq, gerar uma ARP para cada

fornecedor considerando os itens homologados, elaborar a Planilha de Aquisições⁶ e disponibilizar as ARPs para assinatura pelo representante legal das empresas e pela PROAD. Ressalta-se que as ARPs são registradas no SisReq com base na descrição dos itens apresentados nas propostas das empresas e nos valores homologados no certame.

Após a assinatura das ARPs pelas partes, o processo é encaminhado à unidade requisitante para ciência da formalização das ARPs e para informá-la sobre a possibilidade de aquisição dos itens licitados, conforme a disponibilidade orçamentária da instituição. Com isso, conclui-se o processo de contratação por meio da modalidade de licitação Pregão Eletrônico, realizada via Sistema de Registro de Preços (PE SRP).

4.3 Aplicação do *Lean Office*

Nesta seção, será apresentada a aplicação da filosofia *Lean*, por meio da utilização de ferramentas do *Lean Office*, como Mapeamento do Fluxo de Valor, 5S e Padronização. Essa abordagem está vinculada ao atendimento dos objetivos específicos: c) Desenhar o processo PE SRP na UFMT em seu estado atual e desenvolver o Mapa de Fluxo de Valor do processo; d) Identificar possíveis problemas no fluxo do processo denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT; e, e) Levantar possibilidades de solução para os problemas encontrados.

Segundo Tapping e Shuker (2003), conforme disposto no tópico 3.3.1, o primeiro passo para a aplicação do Mapa do Fluxo de valor é o comprometimento com o *Lean*. No presente estudo, por se tratar de um órgão da Administração Pública, o primeiro passo, comprometimento com o *Lean*, somente ocorrerá se for interesse da alta administração institucional.

O segundo passo é a escolha do fluxo de valor que será estudado, que, neste caso, abrange os processos de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP) tramitados na FUFMT, que culminaram na assinatura de Atas de Registro de Preços (ARP) no ano de 2023.

O terceiro passo é a aprendizagem sobre o *Lean*, etapa consolidada a partir do desenvolvimento do artigo e do aprofundamento dos estudos sobre o tema, resultando no desenvolvimento do Capítulo 3 - Revisão da Literatura.

⁶ Planilha de aquisições: planilha em excel que é preenchida pelo setor requisitante para quando da efetiva futura aquisição do item licitado. Fonte: desenvolvido pela autora.

Os passos seguintes serão desenvolvidos nesta seção:

- Quarto passo - Mapear o estado atual;
- Quinto passo - Identificar métricas;

Por fim, o sexto passo - Mapear o estado futuro, sétimo passo - Criação de planos *kaizen* e o último passo - Implantação de planos *kaizen*, independem da vontade da pesquisadora, uma vez que para serem implantados os mesmos devem ser aprovados e aplicados pela administração superior juntamente com suas unidades internas vinculadas.

4.3.1 Informações gerais sobre o processo em seu estado atual

Conforme discutido anteriormente, foram excluídos da análise os processos PE SRP cujos objetos se enquadravam em soluções de TIC e serviços comuns de engenharia.

No caso das soluções de TIC, a exclusão ocorreu porque a tramitação da fase de planejamento e os documentos produzidos nessa etapa são exclusivos da área de TI, diferindo das contratações de bens e itens de consumo. Já os serviços comuns de engenharia foram desconsiderados porque, até a metade de 2023, as contratações dessa natureza seguiam um rito interno exclusivo.

Dessa forma, a análise incluiu apenas os processos PE SRP relacionados a bens permanentes, itens de consumo e serviços comuns, que resultaram em Atas de Registro de Preços na UFMT no ano de 2023.

A primeira etapa da condução do estudo, na fase de coleta de dados, consistiu na solicitação de autorização para a realização da pesquisa com os referidos processos. Essa autorização foi concedida pela Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e pela Coordenação de Gestão de Contratações (CGC).

Em seguida, para a coleta dos dados iniciais, foi utilizada a Planilha de Controle de Atas de Registro de Preços da Gerência de Compras e Registro de Preços, que contém informações gerais sobre todas as Atas de Registro de Preços (ARPs) assinadas no ano de 2023.

A Tabela 1 apresenta o resumo dos processos, categorizados de acordo com o objeto, totalizando 24 processos, que resultaram na assinatura de 91 ARPs.

Tabela 1. Resumo dos processos PE SRP com ARPs assinadas em 2023 na FUFMT

Categoria dos processos	Quantidade de processos	Quantidade de ARPs assinadas
Permanentes	9 processos	39 ARPs
Consumo	11 processos	44 ARPs
Serviços comuns	4 processos	8 ARPs
Total	24 processos	91 ARPs

Fonte: desenvolvido pela autora

A partir dos objetos de cada processo, foi realizada a categorização em:

- a) Permanente;
- b) Consumo; e
- c) Serviços comuns.

Os bens permanentes são aqueles que, devido ao uso constante, não perdem a sua identidade física e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos. Já os itens de consumo são aqueles que, em razão de seu uso contínuo, perdem normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Por fim, os serviços comuns são serviços não continuados e serviços que não se enquadram em serviços de engenharia.

Tabela 2. Relação entre categorias de processos

Categoria dos processos	Quantidade de itens no TR	Quantidade de itens homologados	% de sucesso dos itens	Valor total das ARPs assinadas
Permanentes	75 itens	69 itens	92%	R\$ 16.318.107,73
Consumo	156 itens	129 itens	82%	R\$ 1.642.381,46
Serviços comuns	35 itens	32 itens	91%	R\$ 1.022.927,94
Total	266 itens TR	230 itens homologados	86% média de sucesso dos itens	R\$ 18.983.417,13

Fonte: desenvolvido pela autora

A informação sobre as quantidades de itens previstos em TR refere-se à variedade, ou seja, à quantidade de diferentes tipos de itens demandados, e não à quantidade demandada de cada item. Por exemplo, se um processo prevê a licitação de 100 caixas de algodão e 200 caixas de luvas, considera-se que são 2 itens - algodão e caixas de luvas, respectivamente.

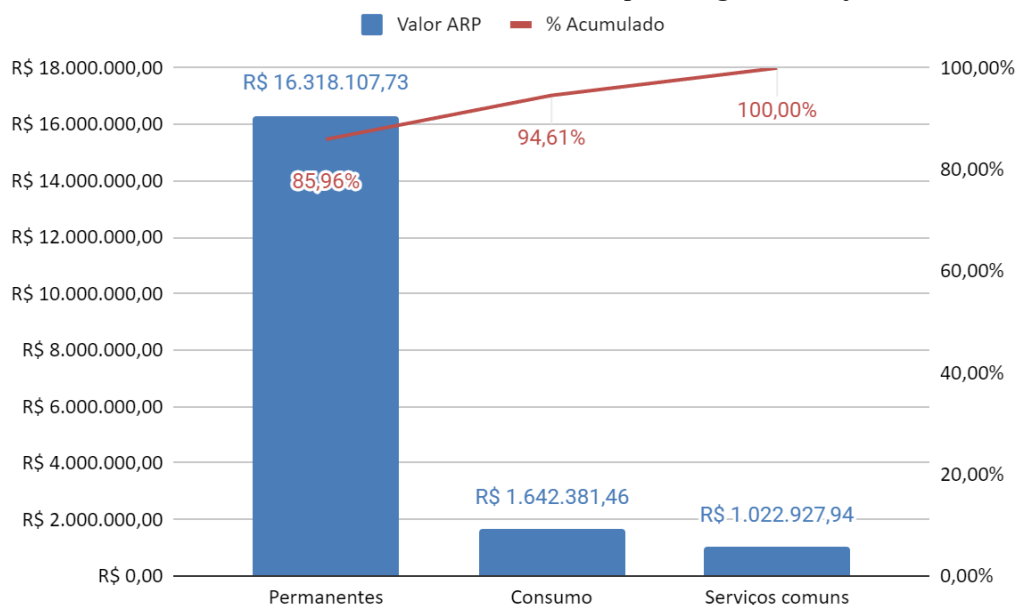
Os itens homologados são aqueles que tiveram sucesso na licitação, ou seja, que receberam propostas compatíveis com os requisitos do TR e cujos licitantes estavam juridicamente e tecnicamente aptos, além de devidamente habilitados. Já os itens que não obtiveram sucessos são considerados fracassados, seja por não terem recebido propostas (itens desertos) ou por não haver empresas aptas ao pleito (itens fracassados).

O valor total das ARPs corresponde ao somatório total dos valores registrados para cada empresa em cada um dos processos. A análise dos dados indica que o maior valor das ARPs está concentrado em bens permanentes, mesmo que estes não representam a maior variedade de itens nos pregões. Essa situação torna-se ainda mais evidente quando a informação é apresentada em forma de gráfico, no qual 85,96% do valor da ARPs está concentrado em bens permanentes, enquanto que 14,04% está distribuído entre itens de consumo e serviços comuns.

Essa discrepância pode ser justificada pela natureza de cada categoria:

- Bens permanentes englobam equipamentos, maquinários, móveis e outros;
- Itens de consumo incluem suprimentos laboratoriais, como luvas e toucas, materiais de expediente e outros de menor custo.

Gráfico 3. Distribuição de valor das ARPs por categoria de objeto



Fonte: desenvolvido pela autora

Destaca-se que, embora os valores estejam registrados nas Atas de Registro de Preços (ARPs), a aquisição dos itens depende da vontade da administração e da

disponibilidade de recursos orçamentários para sua execução. Em outras palavras, a compra só ocorre se houver orçamento disponível e interesse da instituição.

Essa característica reforça o papel das ARPs como um documento vinculativo e obrigacional, que estabelece compromisso para futuras contratações, registrando preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas.

4.3.2 Mapeamento do estado atual do processo

Além das informações relativas à quantidade de processos e atas, aos itens e aos valores registrados, também foi analisado o tempo de tramitação de cada um desses processos.

O processo licitatório é um processo de etapas consecutivas e sequenciais, sendo que seus principais, que agregam valor ao cliente, incluem a elaboração de documentos como o DFD, ETP, MR, TR, Edital, entre outros.

Um dos pressupostos para a elaboração do Mapa de Fluxo de Valor é o passo cinco proposto por Tapping e Shuker (2003), na qual consiste na identificação de métricas. No caso do fluxo de valor de processos administrativos, uma das métricas mais relevantes é o tempo de cada etapa do processo, que pode ser dividido em:

- a) **Tempo de processamento**: período destinado ao desenvolvimento efetivo da atividade;
- b) **Tempo de espera**: período em que a atividade permanece aguardando para ser executada;
- c) **Lead time**: soma do tempo de processamento e do tempo de espera.

Para o desenvolvimento do estudo, a métrica utilizada foi o tempo. No entanto, devido às particularidades da análise - que abrange a totalidade dos processos de licitação PE SRP no âmbito da UFMT -, o cálculo do tempo de processamento das atividades foi inviabilizado. Essa impossibilidade decorre, principalmente, de dois principais fatores:

1) Grande parte do processo ocorre em unidades externas à Coordenação de Gestão de Contratações (CGC).

2) Os servidores responsáveis pelas atividades fora da CGC não se dedicam exclusivamente aos processos licitatórios. Essas atividades são acessórias e realizadas em conjunto com outras atribuições.

Além disso, diversos fatores externos influenciam o ritmo de execução dos processos, como:

- Mudança na prioridade das demandas, que podem inicialmente ser classificadas como urgentes, mas, por fatores externos, perdem essa prioridade.
- Falta de recursos financeiros para viabilizar a contratação, impactando o andamento do trabalho da unidade requisitante.
- Dificuldades dos servidores na elaboração dos documentos necessários.

Esses e outros elementos impactam diretamente o andamento dos processos licitatórios, dificultando a mensuração precisa do tempo de execução das atividades.

Nesse contexto, não foi possível calcular o tempo de processamento das atividades, mas sim o *lead time*, que corresponde ao tempo total de processamento e espera de cada etapa do processo em estudo. Para isso, considerou-se como tempo médio estimado do *lead time* o intervalo entre a data de início e a data de fim de cada etapa.

Como o processo é consecutivo e sequencial, a data de fim de uma etapa corresponde à data de início da etapa subsequente. Dessa forma, o somatório dos tempos entre as etapas reflete o período total decorrido entre o início e o fim do processo, e não o tempo efetivamente gasto no desenvolvimento de cada etapa ou documento.

Outro aspecto importante dessa metodologia é que o cálculo resultou na quantidade de dias corridos para cada etapa. No entanto, vale ressaltar que o expediente na UFMT ocorre exclusivamente em dias úteis, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, visando maior precisão nas informações, optou-se pela exclusão dos dias de final de semana (sábado e domingo). Por exemplo, se o intervalo de tempo de uma etapa do processo fosse de 7 dias corridos, no estudo foi considerado 5 dias úteis. Da mesma forma, para uma fase com duração de 21 dias corridos, foram considerados 15 dias úteis (21 dias corridos - 6 dias de final de semana = 15 dias úteis).

Após a análise dos processos, as informações de cada um foram organizadas em uma planilha elaborada pela pesquisadora. Essa planilha reúne todos os dados referentes aos principais marcos temporais dos processos.

Para essa etapa, foi necessário, inicialmente, dividir minuciosamente cada fase do processo, considerando a data de assinatura dos documentos ou sua inclusão no sistema SEI. Foram registradas as seguintes datas:

- a) Data de abertura do processo pela unidade requisitante;

- b) Data de envio do processo com DFD pelo requisitante para CGC;
- c) Data de conclusão da contratação informada pelo requisitante no DFD;
- d) Data de designação da Equipe de Planejamento e autoriza para elaborar ETP;
- e) Data de envio da 1ª versão do ETP;
- f) Data de envio da versão final do ETP;
- g) Data de autorização para elaboração TR;
- h) Data de retorno do processo com TR;
- i) Data de cadastramento da IRP;
- j) Data de envio do processo para aprovação do TR;
- k) Data de aprovação do TR e designação da Equipe do Pregão;
- l) Data de finalização do Edital antes da PGF;
- m) Data do Parecer PGF;
- n) Data de envio do ETP/TR/Edital após recomendações PGF;
- o) Data de envio para abertura do certame pela GL;
- p) Data da licitação;
- q) Datas dos envios das propostas para análise do requisitante;
- r) Data das respostas do requisitante sobre propostas;
- s) Data de homologação do certamente;
- t) Data de assinatura da primeira empresa;
- u) Data da última assinatura das ARPs;
- v) Data de retorno do processo para requisitante.

Além disso, alguns dados relevantes da tramitação do processo foram levantados, sendo estes:

- a) Categoria a que o objeto da licitação pertence;
- b) Se a licitação foi tramitada pela unidade centralizadora;
- c) Se houve indicação de membro para compor a Equipe de Planejamento de outras unidades além do requisitante;
- d) Se houve recomendação de ajuste do ETP e MR;
- e) Se houve participação na IRP;
- f) Se houve recomendações da PGF;
- g) Se houve pedidos de esclarecimentos/impugnações e recursos.

A partir do preenchimento da planilha e utilizando a metodologia apresentada anteriormente, foi possível extrair os seguintes dados expostos na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3. Tempo médio (dias úteis) de tramitação dos processos

Categoria dos processos	Tempo médio total de tramitação dos processos	Tempo médio para elaboração do DFD	Tempo médio para elaboração do ETP e MR	Tempo médio para elaboração do TR
Permanentes	231 d.u.	13 d.u.	41 d.u.	66 d.u.
Consumo	147 d.u.	2 d.u.	20 d.u.	41 d.u.
Serviços comuns	203 d.u.	15 d.u.	28 d.u.	58 d.u.
Total	142 dias média geral	-	-	-

Legenda: **d.u.** = dias úteis

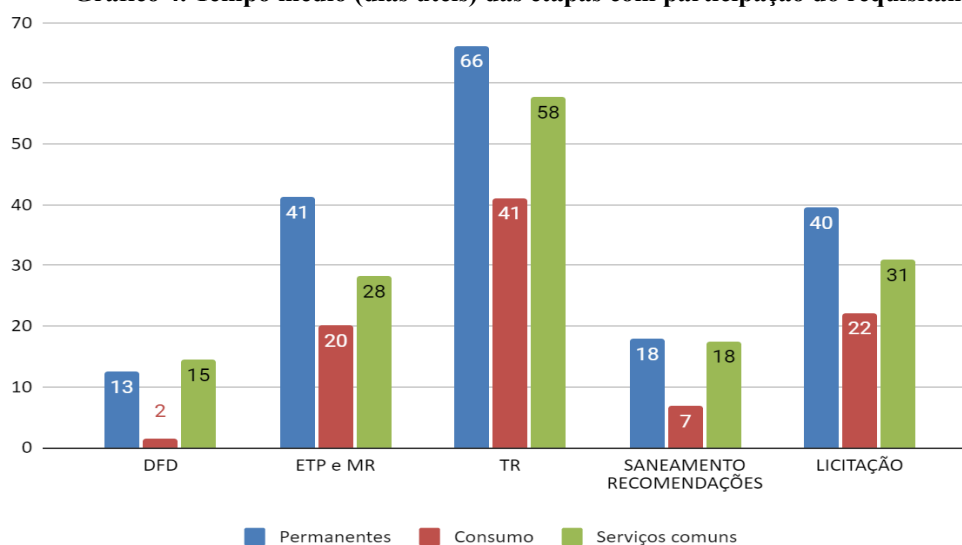
Fonte: desenvolvido pela autora

Os tempos médios de elaboração do DFD, do ETP, da MR e do TR dependem diretamente do ritmo adotado pela unidade requisitante durante sua elaboração.

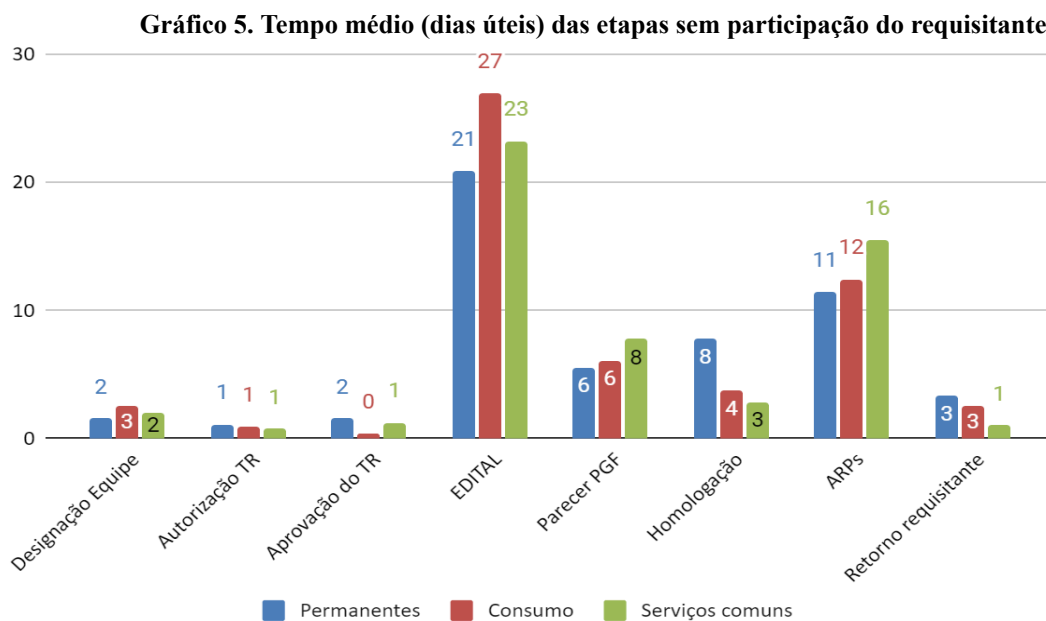
No Gráfico 4, além da comparação das etapas destacadas, foram incluídas informações sobre os tempos médios das demais etapas do processo, que também dependem diretamente da unidade requisitante ou de sua interação, como, por exemplo, o saneamento das recomendações do Parecer Jurídico e a análise das propostas das licitantes.

Já no Gráfico 5, são apresentadas as informações sobre os tempos médios de tramitação das etapas que não envolvem a participação da unidade requisitante.

Gráfico 4. Tempo médio (dias úteis) das etapas com participação do requisitante



Fonte: desenvolvido pela autora



Fonte: desenvolvido pela autora

A comparação entre os gráficos e os quadros anteriores permite concluir que, nos processos de licitação cujos objetos são bens permanentes, a tramitação tende a ser mais demorada, especialmente na fase de elaboração do DFD, ETP, MR e TR, em comparação com as licitações de itens de consumo.

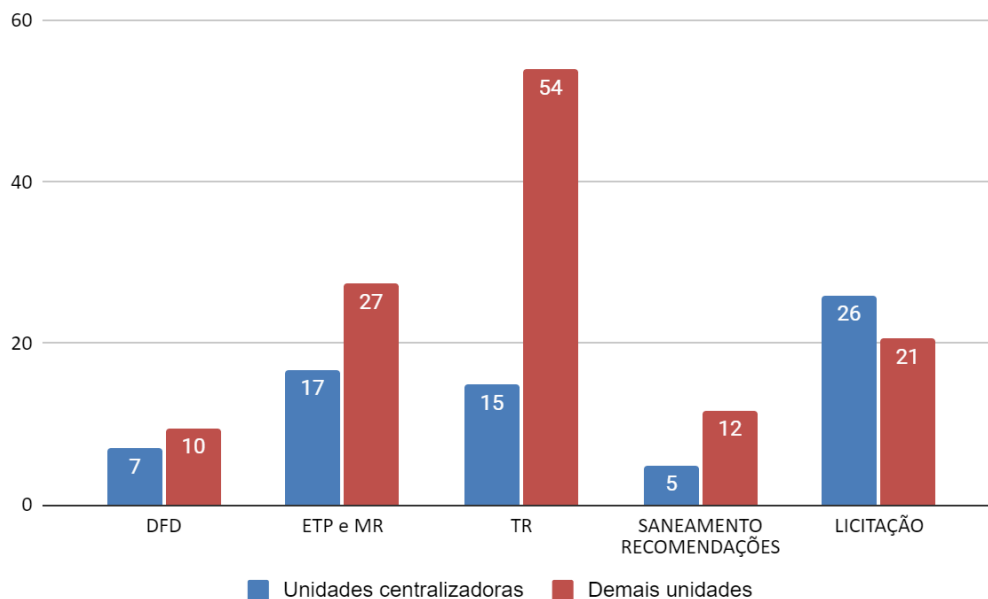
Nas demais etapas do processo, não há uma disparidade tão significativa entre os tempos de tramitação dos diferentes tipos de objetos, sendo que cada etapa demanda, em média, o mesmo tempo tanto para bens permanentes quanto para itens consumo.

Além da análise dos dados com base nas categorias do objeto licitado, outro recorte relevante para o estudo foi a avaliação dos dados considerando o setor responsável pela abertura e elaboração dos documentos que compõem o processo licitatório. Nessa etapa, verificou-se se a licitação foi conduzida por unidades centralizadoras - responsáveis por consolidar as demandas gerais da UFMT - ou por outras unidades licitantes.

A análise com base no tipo de responsável pelo processo revelou diferenças significativas nos tempos médios de tramitação, dependendo de terem sido conduzidos por unidades centralizadoras ou por outras unidades.

Acompanhe os dados a seguir:

Gráfico 6. Tempo médio (dias úteis) das etapas desenvolvidas pelas unidades centralizadoras x demais unidades



Fonte: desenvolvido pela autora

Verifica-se que, quando as atividades são conduzidas pelas unidades centralizadoras, o tempo para sua conclusão tende a ser menor em comparação com as unidades requisitantes da UFMT.

Destaca-se, em especial, a disparidade no tempo de retorno do processo durante a elaboração do ETP e MR. Enquanto que uma unidade centralizadora concluiu essa etapa em média de 17 dias úteis, as demais unidades internas demandaram aproximadamente 27 dias úteis.

A diferença torna-se ainda mais alarmante na elaboração do TR:

- Unidades centralizadoras concluem essa etapa em 15 dias úteis (cerca de 3 semanas, ou pouco menos de um mês);
- Demais unidades internas levam, em média, 57 dias úteis (quase 12 semanas, ou aproximadamente 4 meses).

Esses pontos serão objeto de análise detalhada nas próximas seções.

A única exceção a essa tendência - em que as unidades centralizadoras levam menos tempo, enquanto as demais unidades demandam mais - ocorre na etapa da licitação em si. Acompanhe a tabela abaixo:

Tabela 4. Quantitativo de esclarecimentos, impugnações e recursos nos processos licitatórios

Tipo de unidade	Quantidade total de processos	Esclarecimentos	Impugnações	Recursos
Unidades centralizadoras	9	8	5	3
Demais Unidades	15	5	3	1
Total	24	13	8	4

Fonte: desenvolvido pela autora

A partir da análise dos processos estudados, conclui-se que a maior duração da fase de licitação nas unidades centralizadoras decorre, entre outros fatores, do porte mais abrangente dessas licitações. Por serem de maior escala, essas licitações tendem a atrair um número significativamente maior de empresas interessadas, o que pode gerar:

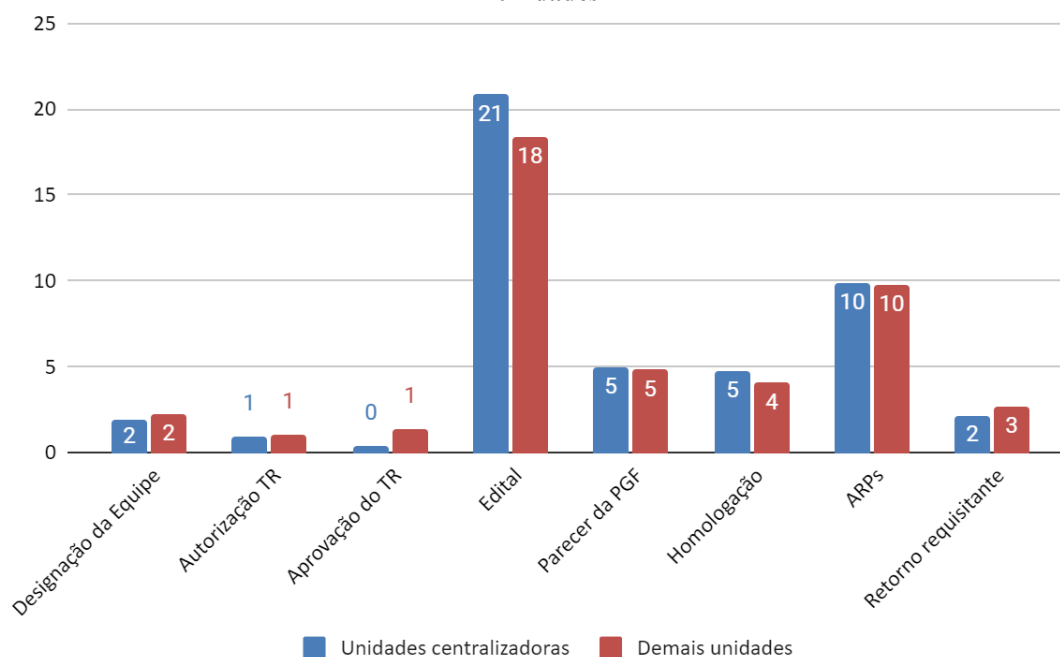
- Impugnações ao Edital;
- Abertura de recursos e pedidos de esclarecimentos;
- Por consequência, demandam por resposta, defesas jurídicas ou mesmo ajustes no Edital.

Além disso, no caso de recursos, é necessário respeitar prazos legais, tanto para a apresentação de defesas quanto para novos recursos, o que prolonga a tramitação dessa fase quando comparada às licitações conduzidas por demais unidades requisitantes.

Vale destacar que pedidos de esclarecimentos, impugnações e recursos podem ocorrer simultaneamente dentro de um mesmo processo, contribuindo ainda mais para o prolongamento da fase de licitação.

Por fim, a análise das atividades realizadas fora das unidades requisitantes - mesmo quando comparadas entre "unidades centralizadoras" e "demais unidades" - revelou que os tempos médios de execução dessas atividades são equivalentes. Em outras palavras, o tempo necessário para a realização das etapas externas ao processo não varia entre os dois grupos. Essa observação está ilustrada no gráfico a seguir.

Gráfico 7. Tempo médio (dias úteis) das etapas desenvolvidas pelas unidades centralizadoras x demais unidades



Fonte: desenvolvido pela autora

Conclui-se que os tempos médios das etapas subsequentes à finalização do Termo de Referência (TR), que não dependem diretamente do ritmo estabelecido pelo requisitante, apresentam padrões similares tanto nos processos licitados pelas unidades centralizadoras quanto naqueles conduzidos pelas demais unidades.

Essa mesma tendência foi observada na comparação entre os tempos médios de tramitação dos processos conforme a categoria do objeto - bens permanentes, itens de consumo e serviços comuns - evidenciando que as diferenças ocorrem, principalmente, nas fases anteriores ao TR.

A análise dos processos demonstrou que as etapas posteriores à conclusão do TR são essencialmente normativas - ou seja, previstas em lei, envolvendo documentos padronizados que requerem apenas ajustes pontuais para adequação ao certame.

Tabela 5. Percentual de processos finalizados dentro do prazo estipulado no DFD

Status	Unidade Centralizadora	Demais unidades
Dentro do previsto	11,11%	13,33%
Até 1 mês após o previsto	33,33%	20,00%
De 2 a 3 meses	22,22%	20,00%
Mais de 4 meses	33,33%	46,67%
Total	100%	100%

Fonte: desenvolvido pela autora

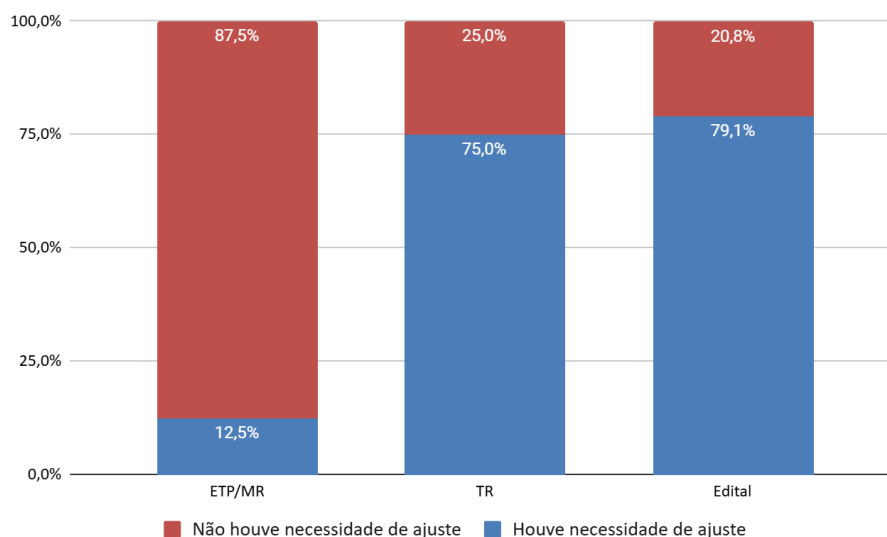
Conclui-se que pouco mais de 10% das contratações foram finalizadas dentro do prazo estipulado pela própria unidade requisitante. Conforme estabelecido na Lei 14.133/2021, a data de conclusão da contratação corresponde à data em que o item ou serviço deve estar disponível para uso na unidade, evitando prejuízos ou a descontinuidade das atividades do órgão ou da entidade.

Esse cenário representa um ponto crítico para o estudo, pois o percentual de contratações finalizadas dentro do prazo previsto é baixo, tanto nos processos tramitados pelas unidades centralizadoras quanto naqueles tramitados pelas demais unidades.

Além disso, verificou-se que, dos 24 processos analisados, 23 receberam recomendações jurídicas por parte da Procuradoria Geral Federal (PGF) e Equipe Técnica Remota de Licitações (ETR-LIC), indicando que mais de 95% dos processos precisaram passar por ajustes antes da fase de publicação do Edital. Esses ajustes envolveram correções, edições, justificativas e modificações nos documentos apresentados, atrasando o encaminhamento direto para a licitação.

O Gráfico 8 ilustra o percentual de processos que exigiram ajustes nos documentos submetidos à análise jurídica.

Gráfico 8. Percentual de ajuste de documentos após recomendações da PGF



Fonte: desenvolvido pela autora

Para a construção do Gráfico 8, considerou-se a seção de conclusão dos Pareceres Jurídicos, na qual consta a indicação de aprovação com ou sem recomendações.

Além disso, analisou-se a inclusão de novos documentos no processo, como ETP, TR ou Edital, em razão dessas recomendações.

A partir dessa análise, verificou-se que:

- 12,50% dos processos passaram por ajustes no ETP;
- Aproximadamente 75% tiveram modificações no TR;
- 79,17% sofreram alterações no Edital.

Esse cenário evidencia um elevado índice de retrabalho, pois, para que um processo avance para a publicação do Edital, havendo recomendações de ajustes, é necessário retornar a fases anteriores já concluídas, o que implica na maior tempo de tramitação do processo.

No contexto do *Lean Office*, esse fenômeno pode ser analisado sob a ótica dos princípios de eliminação de desperdícios e fluxo contínuo. O retrabalho indicado representa um desperdício, uma vez que consome tempo e recursos que poderiam ser aplicados de forma mais eficiente. O *Lean Office* busca minimizar ou eliminar esse tipo de desperdício por meio da padronização dos processos, garantindo que as atividades sejam executadas corretamente na primeira vez, evitando a necessidade de revisões e ajustes posteriores.

A análise das recomendações dos pareceres jurídicos revelou uma diferença significativa no tempo de saneamento dos processos licitatórios entre as unidades centralizadoras e demais unidades. Nas unidades centralizadoras, os ajustes são concluídos, em média, em 6 dias úteis (pouco mais de uma semana). Nas demais unidades, o prazo médio para saneamento salta para 17 dias úteis (mais de três semanas).

Essa discrepância reforça os achados anteriores, evidenciando que os processos conduzidos por demais unidades tendem a demandar mais tempo para tramitação em comparação às unidades centralizadoras.

Outro aspecto relevante deste estudo foi a classificação das atividades do processo em três categorias: a) Atividades que agregam valor ao cliente; b) Atividades que não agregam valor, mas são necessárias; e c) Atividades que não agregam valor e que não são necessárias.

No contexto deste estudo, o “cliente” refere-se aos servidores responsáveis por demandar a aquisição ou contratação de itens e serviços essenciais para o funcionamento da instituição. As atividades que agregam valor são aquelas que contribuem diretamente para a construção e detalhamento da demanda, como a especificação precisa dos itens necessários, a

análise de possíveis soluções e a escolha de propostas alinhadas às especificações definidas no Termo de Referência (TR).

Quadro 8. Classificação das atividades segundo a agregação de valor ao cliente

Atividade	Responsável	Classificação
Elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD)	Unidade requisitante	Agrega valor ao cliente
Designação da Equipe de Planejamento da Contratação	Coordenação de Gestão de Contratações	Não agrega valor, mas é necessária
Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)	Equipe de Planejamento da Contratação	Agrega valor ao cliente
Aprovação do ETP e MR e autorização para elaboração do TR	Coordenação de Gestão de Contratações	Não agrega valor, mas é necessária
Elaboração do Termo de Referência (TR)	Unidade requisitante	Agrega valor ao cliente
Aprovação do TR e designação da equipe de pregoeiros	Pró-Reitoria de Administração	Não agrega valor, mas é necessária
Elaboração do Edital	Assistência da Coordenação de Gestão de Contratações	Não agrega valor, mas é necessária
Parecer jurídico	Equipe de Trabalho Remota em Licitações e Contratos (ETR LIC)	Não agrega valor, mas é necessária
Saneamento de recomendações da ETR LIC	Unidade requisitante, Coordenação de Gestão de Contratações e Assistência da CGC	Agrega valor ao cliente
Licitação	Gerência de Licitações e Unidade Requisitante	Agrega valor ao cliente
Homologação da licitação	Pró-Reitoria de Administração	Não agrega valor, mas é necessária
Elaboração de ARP	Gerência de Compras e Registro de Preços	Não agrega valor, mas é necessária
Retorno do processo para o requisitante	Gerência de Compras e Registro de Preços e CGC	Não agrega valor, mas é necessária

Fonte: desenvolvido pela autora

Klein, Schwantz e Dorion (2024), destacam que alguns processos, embora promovam a transparência, ainda envolvem etapas que não agregam valor direto ao serviço ou ao usuário final. Nesse sentido, para a gestão eficiente dos processos é necessário a compreensão clara do conceito de valor sob a ótica do cliente.

Além disso, compreendemos que algumas etapas no processo que, sob a perspectiva do cliente, podem ser percebidas como atividades que não agregam valor diretamente. No entanto, certas etapas desempenham um papel fundamental na mitigação de riscos ao longo do processo. Um exemplo disso é a análise jurídica, que, embora possa parecer uma atividade meramente burocrática, é essencial para garantir a conformidade legal, prevenir possíveis litígios e assegurar a segurança das decisões tomadas.

No Quadro 8, verifica-se que as atividades do processo de PE SRP na UFMT ou agregam valor ao cliente ou não agregam valor, mas são necessárias. Portanto, nenhuma delas se enquadra na categoria “não agrega valor e não é necessária”. Esse resultado é positivo, pois demonstra que todas as atividades realizadas contribuem para o processo, seja agregando valor diretamente ou atendendo a exigências legais.

A análise conjunta da tabela acima e do *lead time* apresentado nos Gráficos 6 e 7 revelou que as atividades que não agregam valor, embora necessárias, possuem um tempo de tramitação reduzido e não apresentam discrepâncias significativas quando comparadas segundo o tipo de objeto (bens permanentes, itens de consumo ou serviços) ou tipo de unidade licitante (unidades centralizadoras ou demais unidades).

Por outro lado, as discrepâncias nos tempos são mais evidentes nas atividades que agregam valor, especialmente quando analisadas sob o filtro “licitações conduzidas pelas unidades centralizadoras” versus “licitações conduzidas pelas demais unidades”. Isso reforça a necessidade de atenção específica às etapas que agregam valor no processo licitatório.

A partir dos dados coletados e das análises realizadas, foi possível construir o Quadro 9, que detalha as atividades que agregam valor ao cliente conforme o fluxo atual do PE SRP na UFMT, bem como o *lead time* de cada etapa de acordo com o filtro “licitações conduzidas pelas unidades centralizadoras” e “licitações conduzidas pelas demais unidades”.

Na primeira coluna, consta o nome das atividades; na segunda, o detalhamento de como a atividade ocorre; na terceira, o setor responsável; e na quarta e quinta, o *lead time* de cada uma das atividades segundo a segmentação entre licitações conduzidas pelas unidades centralizadoras e aquelas conduzidas pelas demais unidades internas.

Quadro 9. Detalhamento das atividades do fluxo atual do Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT

Atividades agregam valor ao cliente	Detalhamento de como a atividade é desenvolvida atualmente na UFMT	Setor	LT PE SRP 2023 na UFMT	
			LT und. centralizadora	LT demais unidades
DFD	O DFD pode ser elaborado pelo requisitante diretamente no SEI a partir de um modelo disponível <u>OU</u> pode ser elaborado diretamente no sistema de DFD digital, caso o requisitante tenha acesso ao Comprasnet. O documento elaborado no SEI deve ser assinado por todos os membros indicados no formulário. Após o processo é enviado para a GCRP que confere se há um DFD registrado no Comprasnet, de modo que caso não haja ou o mesmo não esteja vinculado a alguma contratação, o processo é enviado para CGC incluir o DFD no sistema ou vincular à uma contratação existente.	Qualquer unidade interna da UFMT	7 dias úteis	10 dias úteis
ETP e MR	A Equipe de Planejamento da Contratação elabora ETP e MR na plataforma digital disponível no Comprasnet. Para as contratações do campus Cuiabá os ETPs e MRs são enviados para análise da GAQ. Caso haja recomendações de ajustes por parte da GAQ o processo retorna para o requisitante ajustes, somente após o ETP é aprovado pela CGC. Para as contratações dos demais campi os ETPs e MRs como foram elaborados em conjunto com a GAP ou SCP, são aprovados diretamente pela CGC.	Requisitante	17 dias úteis	27 dias úteis
TR	Contratações do campus Cuiabá, os membros da Equipe de Planejamento da Contratação elaboram o TR junto de membros da GAQ. Para contratações dos demais campi, os membros da Equipe de Planejamento da Contratação elaboram o TR junto de membros da SCP ou GAP. Nessa fase é detalhada a demanda do que será comprado, as quantidades são finalizadas, a modalidade de licitação é definida, os orçamentos que irão balizar o preço de referência da contratação são estabelecidos.	Requisitante e GAQ, SCP ou GAP	15 dias úteis	54 dias úteis
Parecer PGF	A PGF, por meio da ETR-LIC, emite parecer jurídico sobre a licitação. Havendo necessidade de ajustes é apontado por meio de recomendações no parecer.	Requisitante, A. CGC e CGC	5 dias úteis	12 dias úteis
Licitação	A GL opera o pregão, analisa qualificação técnica, habilitação fiscal e jurídica das licitantes, encaminha propostas para análise pela unidade requisitante. O Requisitante analisa se as propostas das licitantes atendem aos requisitos do TR. A PROAD homologa o pregão e retoma processo para GL para finalização da licitação no sistema e publicação do certame no DOU.	GL, requisitante e PROAD	26 dias úteis	21 dias úteis

Legenda: **DFD** = Documento de Formalização da Demanda (detalha a necessidade); **ETP** = Estudo Técnico Preliminar (evidencia o problema e melhor solução); **MR** = Matriz de Riscos (fatos que possam desequilibrar o contrato); **TR** = Termo de Referência (definição do objeto para atendimento da demanda). **CGC** = Coordenação de Gestão de Contratações; **GCRP** = Gerência de Compras e Registro de Preços; **GAQ** = Gerência de Aquisições; **GAP** = Gerência de Administração e Planejamento; **SCP**: Supervisão de Compras e Patrimônio; **PGF** = Procuradoria Geral Federal; **ETR-LIC** = Equipe de Trabalho Remoto de Licitações e Contratos.

Fonte: desenvolvido pela autor

Ademais, também foi possível a elaboração do Mapa de Fluxo de Valor (MFV) do processo PE SRP na UFMT, com ênfase no processo licitatório conduzido pelas demais unidades da instituição.

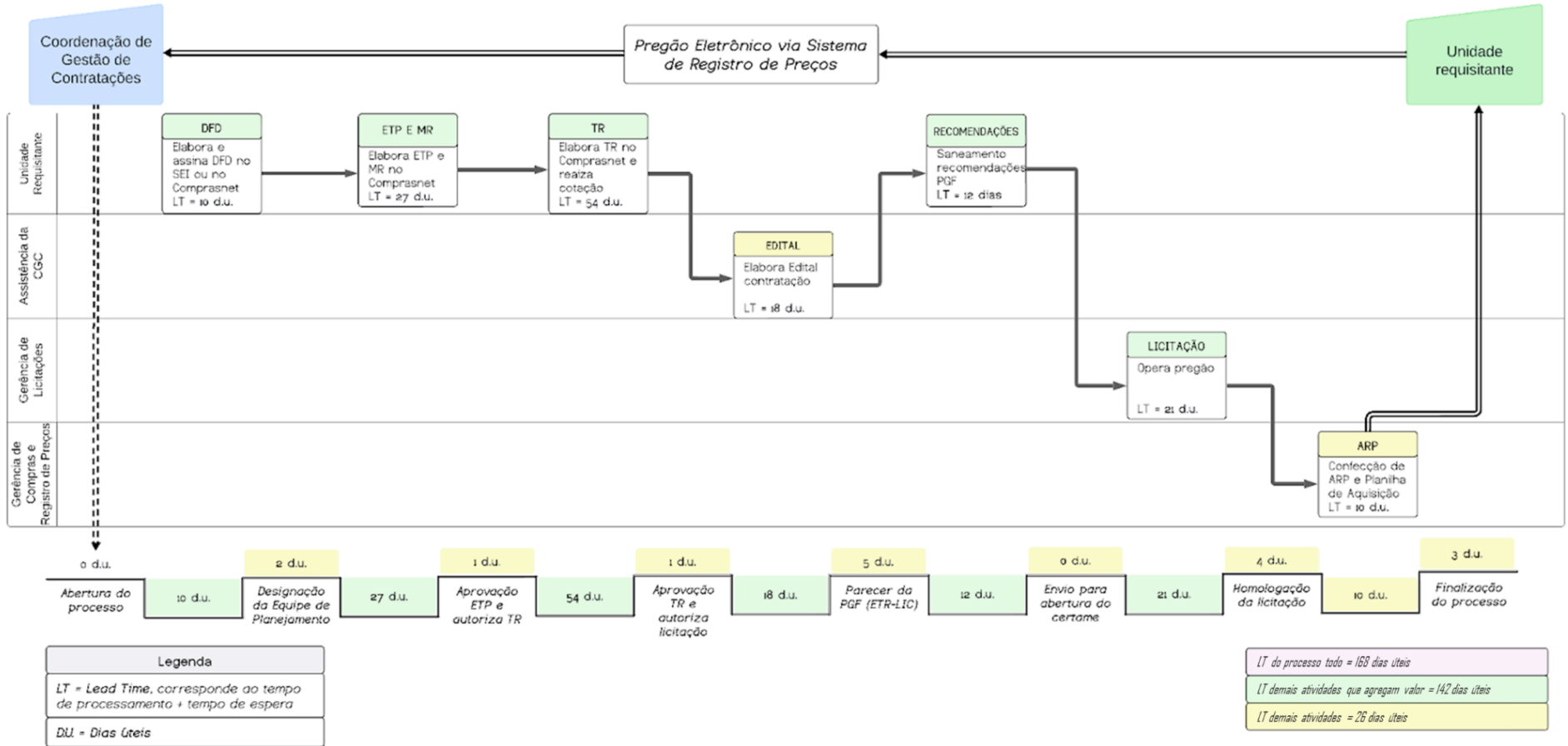
Cabe ressaltar que, para o cálculo dos tempos médios constantes no Mapa de Fluxo de Valor, foram consideradas as especificidades explicadas no início deste tópico. Dessa forma, os tempos médios de cada etapa correspondem ao respectivo *lead time*, ou seja, incluem tanto o tempo de processamento (desenvolvimento efetivo da atividade) quanto o tempo de espera (intervalos até a conclusão da etapa).

Além disso, para melhorar a visualização, utilizaram-se cores distintas entre as atividades que “agregam valor ao cliente” daquelas que “não agregam valor ao cliente, mas são necessárias”.

Outro aspecto relevante foi a segmentação das atividades conforme os principais setores de tramitação do processo, bem como a apresentação de uma descrição resumida das atividades.

A seguir, a Figura 15 apresenta a representação gráfica do Mapa de Fluxo de Valor atual do processo de PE SRP na UFMT.

Figura 15. Mapa de Fluxo de Valor atual do processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços das demais unidades internas na UFMT



Fonte: desenvolvido pela autora

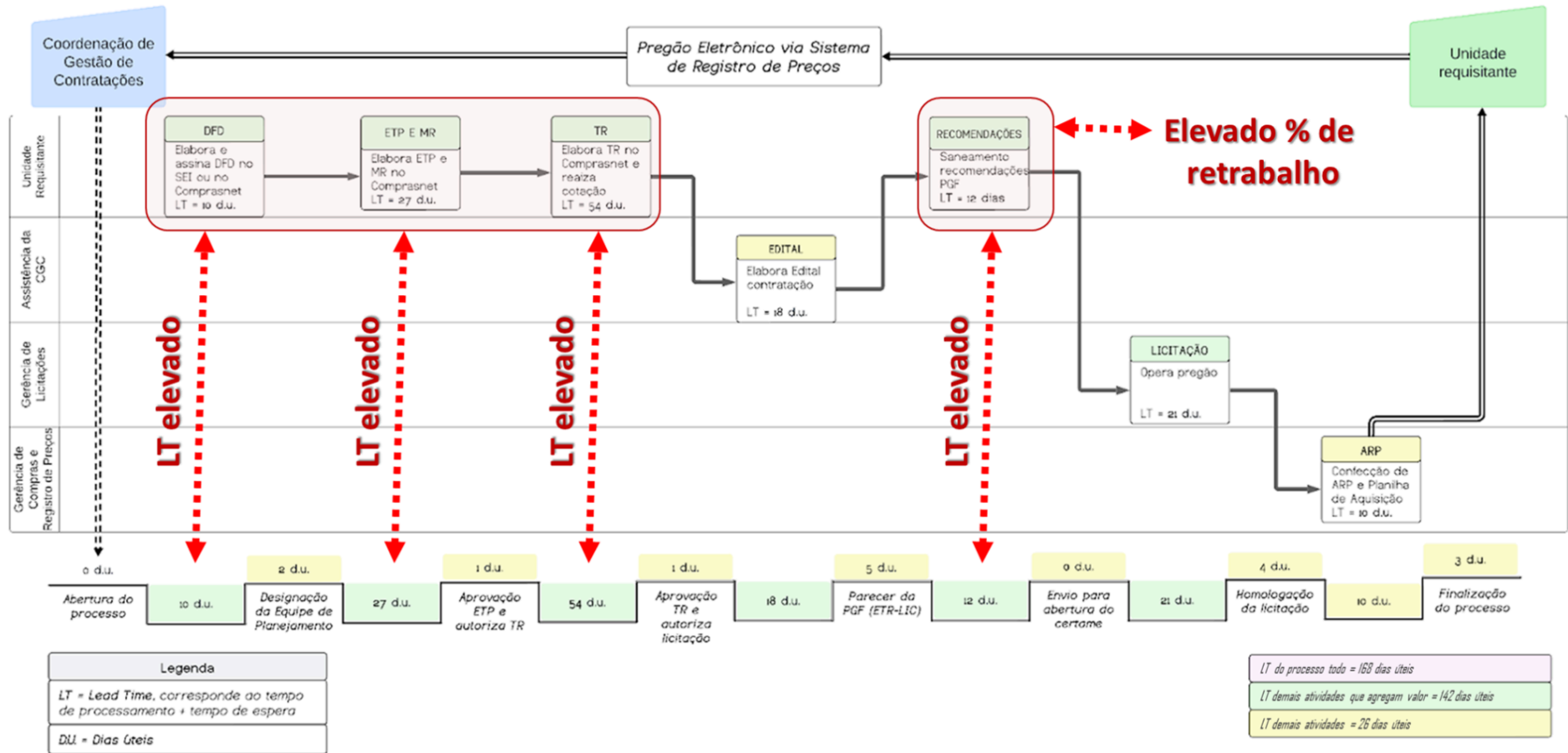
4.3.4 Consequências das inadequações do processo atual de PE SRP na UFMT

Diante dos cenários analisados e das constatações obtidas a partir da coleta de dados dos processos de PE SRP tramitados na UFMT no ano de 2023, foi possível identificar as consequências decorrentes das inadequações do processo, com ênfase nos pontos:

- a) Baixo percentual de licitações concluídas dentro do tempo estipulado pela própria unidade no DFD. Diante dessa problemática, elaborou-se o Mapa de Fluxo de Valor atual do processo de PE SRP na UFMT, com recorte específico para as licitações conduzidas pelas demais unidades internas (ou seja, com exceção das unidades centralizadoras).
- b) Tempo elevado de tramitação nas etapas que agregam valor ao cliente, especialmente nas fases de DFD, ETP, MR e TR. Esse problema se destaca nos processos licitatórios conduzidos pelas demais unidades internas, cujas etapas que agregam valor apresentam um *lead time* significativamente superior se comparado aos processos das unidades centralizadoras.
- c) Ênfase na situação do tempo excessivo para a elaboração do Termo de Referência (TR) pelas demais unidades da UFMT. Enquanto as unidades centralizadoras finalizam essa etapa em menos de um mês, as demais unidades internas demandam, em média, quatro meses para a confecção do TR.
- d) Elevado percentual de retrabalho nos processos, uma vez que a maioria recebeu recomendação de ajustes no parecer jurídico. Muitos processos necessitam de ajustes, correções, inclusões ou justificativas para seguir para a fase de licitação. Em grande parte dos casos, esses ajustes resultam em retrabalho, pois envolvem a edição de documentos com o ETP, TR e Edital.
- e) Tempo de ajuste das recomendações contidas no parecer jurídico até três vezes superior nas demais unidades em comparação às unidades centralizadoras. Essa diferença reforça a necessidade de maior eficiência e padronização nos processos conduzidos pelas unidades internas da instituição.

Vejamos, na Figura 16, o Mapa de Fluxo de Valor do processo PE SRP das demais unidades, que possibilita a visualização gráfica dos gargalos gerados pelas inadequações do processo. Esse mapa permite identificar, de forma clara, em que etapa o processo se encontra, qual unidade é responsável por sua tramitação e o tempo atual de tramitação (*lead time*).

Figura 16. Inadequações do processo de PE SRP das demais unidades da UFMT



Fonte: desenvolvido pela autora

4.4.5 Resultados da pesquisa com os stakeholders

A pesquisa com os *stakeholders* do processo foi dividida em duas etapas. A primeira consistiu na aplicação de um questionário de ambientação sobre o tema, e a segunda, na realização de um grupo focal. O questionário de ambientação foi aplicado por meio da ferramenta Google Forms (Apêndice A), e continha perguntas de múltipla escolha, caixas de seleção, escalas de avaliação e respostas abertas. Além disso foi estruturado em sete blocos temáticos:

- 1) Perfil do participante;
- 2) Documento de Formalização da Demanda (DFD);
- 3) Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR);
- 4) Termo de Referência (TR);
- 5) Recomendações da Procuradoria Geral Federal (PGF);
- 6) Visão geral do processo.

Já a segunda etapa da coleta de dados com os *stakeholders* do processo consistiu na realização de um grupo focal, conduzido de forma remota por meio da ferramenta Google Meet. O encontro teve duração de 1 hora e 30 minutos e foi gravado com o consentimento de todos os participantes. O roteiro para condução do grupo focal (Apêndice B) foi elaborado com base nos achados das respostas ao questionário de ambientação, abordando os temas apontados como de maior dificuldade e buscando possíveis soluções para as situações relatadas. Foram tratados os seguintes blocos temáticos:

- 1) Documento de Formalização da Demanda;
- 2) Estudo Técnico Preliminar e Matriz de Risco;
- 3) Termo de Referência;
- 4) Atendimento de recomendações da PGF;
- 5) Sugestões gerais.

4.4.5.1 Perfil dos stakeholders participantes da pesquisa

Conforme consta no Capítulo 2, que trata do método de pesquisa, uma das etapas da coleta de dados consiste na absorção do conhecimento dos *stakeholders* do processos, ou seja, das pessoas que atuam ativamente no processo de PE SRP na UFMT. Dessa forma, a seleção das pessoas que participaram da pesquisa levou em consideração dois

fatores principais: 1) Ser servidor efetivo da UFMT; e 2) Atuar no processo de licitação em alguma das atribuições abaixo:

- a) **Requisitante**: responsável por iniciar o processo de licitação, identificar as necessidades e elaborar as especificações técnicas;
- b) **Unidade Centralizadora**: responsável por consolidar e licitar demandas de itens/bens de uso comum a toda comunidade acadêmica;
- c) **Área de Apoio à Licitação**: responsável por desenvolver acompanhar e/ou auxiliar na elaboração e tramitação dos documentos do processo licitatório;
- d) **Autoridade Competente**: responsável por aprovar documentos e autorizar a continuidade dos processos.

No total, 11 servidores da UFMT participaram da etapa de aplicação do questionário de ambientação, conforme apresentado na tabela abaixo. Salienta-se que, antes de responderem aos blocos temáticos, os participantes foram orientados por meio do próprio questionário e declaram estar cientes de que as respostas deveriam refletir exclusivamente a realidade do processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços na UFMT.

Tabela 6. Distribuição de atribuição dos *stakeholders*

Atribuição no processo	Quantidade de participantes
Requisitante	4 servidores
Unidade Centralizadora	2 servidores
Área de apoio da licitação	4 servidores
Autoridade Competente	1 servidor
Total	11 servidores

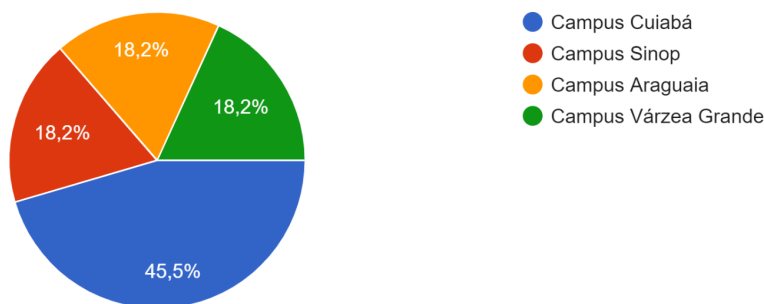
Fonte: desenvolvido pela autora

Os convites para participação da pesquisa levaram em consideração os requisitos descritos anteriormente, bem como a distribuição dos participantes pelos diferentes campi da UFMT. Dessa forma, entre os quatro requisitantes e os quatro servidores das áreas de apoio à licitação, houve um representante de cada campus: Cuiabá, Várzea Grande, Sinop e Araguaia.

Entre os servidores das Unidades Centralizadoras, houve representantes das duas unidades focais deste estudo: um da Gerência de Logística Patrimonial e outro da Gerência de Logística de Almojarifado, ambas situadas no Campus Cuiabá.

Por fim, como representante da Autoridade Competente participou da pesquisa um servidor da Coordenação de Gestão de Contratações.

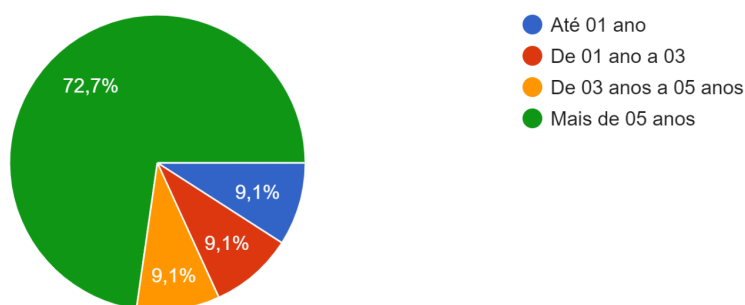
Gráfico 9. Distribuição dos stakeholders por Campus da UFMT



Fonte: desenvolvido pela autora

Dos *stakeholders* participantes, 72,7% informaram atuar (direta ou indiretamente) com licitações há mais de cinco anos, enquanto 9,1% possuem experiência de até um ano, de um a três ou de três a cinco anos, respectivamente. Vejamos o gráfico abaixo.

Gráfico 10. Tempo de atuação dos stakeholders com licitações



Fonte: desenvolvido pela autora

Considerando que a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), permaneceu em vigor conjuntamente com a Lei nº 8.666/93 por dois anos, até entrar em vigência exclusiva abril de 2023. Do gráfico acima, depreende-se que 90,9% dos servidores participantes da pesquisa vivenciaram tanto a Lei nº 8.666/93, como a Lei nº 14.133/21, incluindo a fase de transição entre ambas.

Dos 11 convidados que responderam o questionário, participaram do grupo focal 1 servidor cuja função é autoridade competente, 2 servidores de unidades centralizadoras, 2 servidores de áreas de apoio à licitação e 1 servidor requisitante. Dessa forma, garantiu-se a representação de pelo menos um integrante de cada categoria de atribuições relacionadas ao processo de PE SRP.

4.4.5.3 Bloco temático 1: Documento de Formalização da Demanda (DFD)

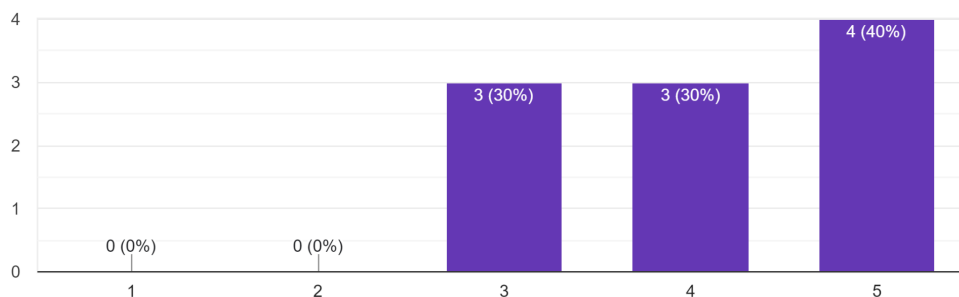
Na pesquisa, 90,9% dos participantes elaboram ou auxiliam na elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD). Atualmente, o DFD pode ser feito tanto no ComprasGov quanto no formulário disponível no SEI.

Entre os stakeholders, 60% declararam que elaboram o DFD diretamente no ComprasGov. Os outros 40% se dividem entre os que elaboram exclusivamente no SEI (50%) e os que utilizam ambos os sistemas (50%).

No grupo focal, justificou-se que o DFD é elaborado no SEI devido à falta de acesso dos servidores das unidades requisitantes à plataforma do DFD-Digital. No entanto, essa prática gera duplicidade de trabalho, pois, inicialmente, o requisitante preenche o DFD no SEI e, posteriormente, o processo é encaminhado à Coordenação de Gestão de Contratações (CGC), que registra a demanda no DFD do ComprasGov.

Essa abordagem foi justificada pela grande quantidade de requisitantes nas unidades acadêmicas do Campus Cuiabá, o que dificulta o controle de acesso ao sistema e o registro adequado na plataforma. Por outro lado, as unidades centralizadoras e as áreas de apoio à licitação nos campi de Sinop, Araguaia e Várzea Grande possuem acesso, centralizam as demandas e registram diretamente o DFD no ComprasGov, ficando a cargo da CGC apenas a vinculação do DFD à contratação.

Gráfico 11. Grau de dificuldade de elaboração do DFD

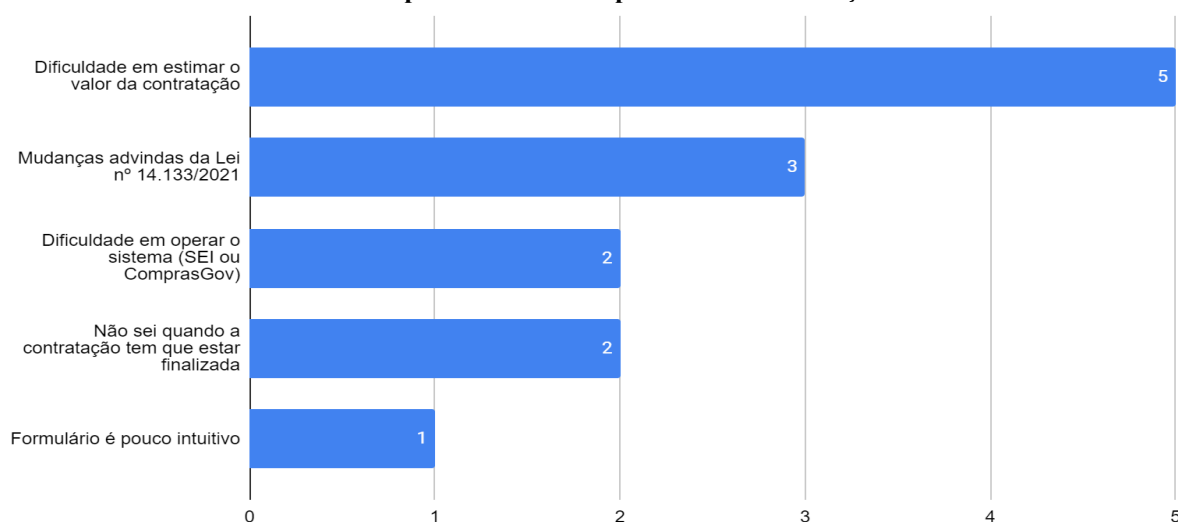


Fonte: desenvolvido pela autora

Outro aspecto analisado foi o grau de dificuldade para a elaboração do DFD. Para essa avaliação, utilizou-se uma Escala Likert, na qual os participantes indicaram o quão difícil consideram elaborar um DFD, sendo que o grau 1 para “muito difícil” e 5 para “muito fácil”.

Para 70% dos participantes, a elaboração do DFD é considerada fácil ou muito fácil, enquanto 30% classificam como neutra. As principais dificuldades apontadas foram a estimativa de valores da contratação (indicada por 5 respondentes) e as mudanças decorrentes da Lei nº 14.133/2021 (indicada por 3 respondentes), conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 12. Principais dificuldades apontadas na elaboração do DFD



Fonte: desenvolvida pela autora

A partir dos resultados do questionário de ambientação e do grupo focal, percebeu-se que, embora existam dificuldades apontadas pelos respondentes, como a estimativa do valor da contratação, essa não é a principal causa do aumento do *lead time* na fase de elaboração do DFD. O fator determinante, segundo os participantes do grupo focal, são as causas destacadas no Quadro 10.

Durante a realização do grupo focal, mencionou-se a Portaria Institucional que designa membros para compor a Comissão de Contratações da UFMT, a qual possui três funções principais:

- a) aquisição de itens por meio do Almojarifado Virtual Nacional (AVN);

b) consolidação de demandas a serem adquiridas por meio de Atas de Registro de Preços (ARP); e

c) consolidação de demandas que serão incluídas no Plano de Contratações Anual (PCA).

Atualmente, essa função não tem sido tão efetiva, pois, em muitos casos, pessoas não designadas na portaria acabam iniciando processos de licitação e, conseqüentemente, preenchendo o DFD no SEI para registrar demandas no PCA.

Diante das possíveis causas do aumento do *lead time* na fase de elaboração do DFD, os participantes propuseram algumas soluções para mitigar os problemas identificados, conforme apresentado na coluna à direita no Quadro 10.

Quadro 10. DFD: Causas *LT* elevado x Possíveis soluções

Etapa do processo	Causas percebidas do <i>lead time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
DFD	<ul style="list-style-type: none"> - DFD elaborado no SEI e depois ter que ser incluído no ComprasGov; - Comissão de Contratações sem atuação efetiva na consolidação das demandas de sua unidade; - Falta de padrão de procedimento entre o registro das demandas dos campi do interior e das unidades centralizadoras em relação às demais unidades requisitantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da forma de atuação da Comissão de Contratações nos processos de licitação; - Registro dos DFDs das demais unidades requisitantes pelas unidades centralizadoras ou GAQ, de modo a padronizar o procedimento com relação aos demais campi e unidades centralizadoras; - Utilizar apenas o registro dos DFDs no ComprasGov e ter mais autonomia para revisar valores e quantidades; - As pactuações e planejamentos deveriam ficar divulgados de maneira mais acessível aos usuários; - Melhorar o planejamento de compras junto às unidades

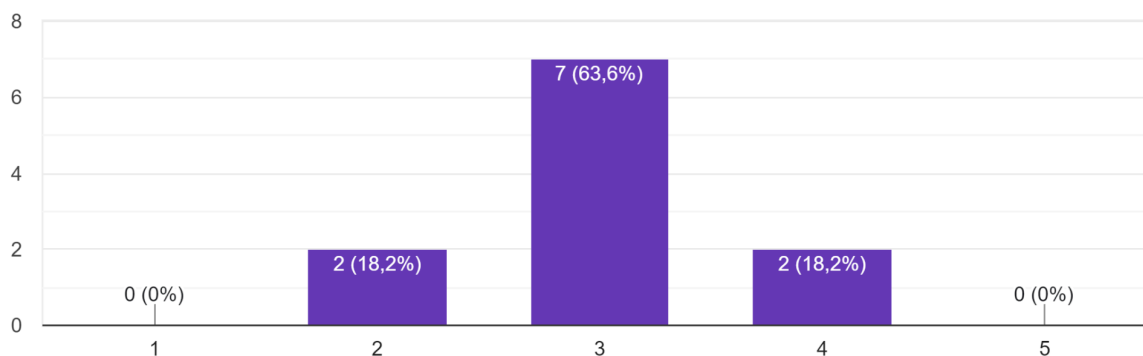
Fonte: desenvolvido pela autora

4.4.5.3 Bloco temático 2: Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)

Todos os respondentes do questionário informaram que elaboram ou auxiliam na elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e da Matriz de Risco (MR). Dentre eles, 72,7% realizam elaboração diretamente na plataforma ComprasGov, enquanto que os 27,3% utilizam tanto o ComprasGov quanto o Word/Excel. Dessa forma, nenhum dos participantes elabora os documentos exclusivamente Word/Excel. Conclui-se, portanto, que, mesmo aqueles que utilizam ferramentas auxiliares, ainda precisam transferir as informações para o sistema ComprasGov, uma vez que o uso da plataforma é uma obrigação legal.

Quando questionados sobre o grau de dificuldade na elaboração do ETP e da MR, 63,6% afirmam que, em uma escala de 1 a 5 - onde 1 representa “muito difícil” e 5, “muito fácil” - a elaboração dos artefatos apresenta um grau de dificuldade mediano, ou seja, nem muito difícil e nem muito fácil. Para os 36,4% restantes, a metade considera a elaboração “fácil” e a outra metade, “difícil”.

Gráfico 13. Grau de dificuldade de elaboração do ETP e da MR



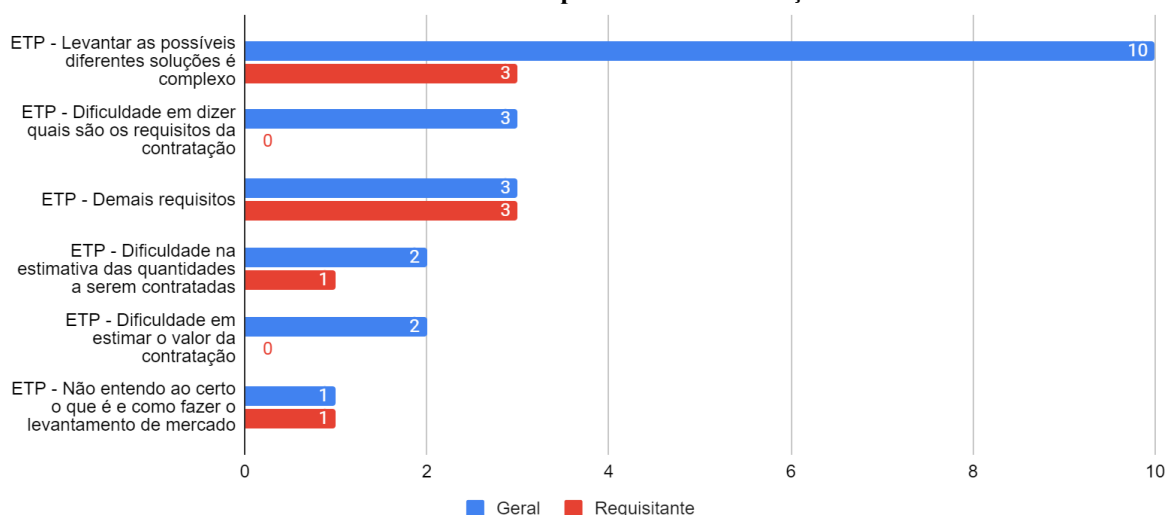
Fonte: desenvolvido pela autora

Sobre as dificuldades enfrentadas, as questões foram segmentadas em três blocos: (i) uma análise geral aplicável tanto ao ETP quanto à MR, (ii) dificuldades exclusivas relativas ao ETP e, por fim, (iii) dificuldades relacionadas apenas à MR.

No primeiro bloco, que abrange tanto o ETP como a MR, a principal dificuldade apontada (3 ocorrências) foram as mudanças decorrentes da Lei nº 14.133/2021. No entanto, essa dificuldade não foi mencionada pelos Requisitantes, mas apenas pela Autoridade Competente e pelas Unidades Centralizadoras.

As demais dificuldades mencionadas incluíram uma relacionada a documentos pouco intuitivos, além de dificuldades na operação do sistema ou no contato com outros membros da Equipe de Planejamento ou das áreas GAQ, GAP ou SCP. No entanto, cada uma dessas variáveis foi apontada apenas uma vez, indicando tratar-se de uma questão pontual e não generalizada.

O Gráfico 14 apresenta a distribuição das dificuldades identificadas, comparando as respostas gerais - ou seja, de todos os participantes - com aquelas fornecidas especificamente pelos requisitantes.

Gráfico 14. Dificuldades apontadas na elaboração do ETP

Fonte: desenvolvido pela autora

Dentre as dificuldades relatadas na fase elaboração do ETP, a principal consiste no levantamento das possíveis diferentes soluções para o atendimento da demanda licitada, apontada por 10 dos 11 entrevistados. Sobre esse tema, a Instrução Normativa nº 58, de 8 de agosto de 2022, estabelece que o levantamento de mercado compreende a análise das diferentes alternativas possíveis para atendimento da demanda, bem como a justificativa técnica da motivação da escolha de uma motivação em detrimento de outra.

Os participantes do grupo focal relataram que a maior dificuldade no levantamento de mercado está na confusão que alguns requisitantes fazem em relação ao conceito do item, frequentemente associando-o com “orçamento”. No entanto, esse item deve apresentar diferentes opções de soluções para o atendimento da demanda, além de justificar a escolha da solução adotada.

Após entender o objetivo do levantamento, muitos requisitantes demonstraram resistência em explorar diferentes opções para atender à demanda. Isso ocorre porque acreditam que não há necessidade de buscar alternativas ou porque preferem que a demanda seja atendida de uma única forma, sem a realização de um estudo prévio.

De um lado, as unidades requisitantes, muitas vezes resistentes, possuem o conhecimento técnico necessário para avaliar diferentes possibilidades de atendimento às suas necessidades. De outro, as áreas de apoio à licitação buscam sensibilizar os requisitantes sobre a importância de preencher corretamente os campos requeridos. Essa dinâmica frequentemente resulta em um aumento no tempo de tramitação do processo nessa fase.

Uma observação interessante sobre os achados relatados no grupo focal, em contraposição ao questionário de ambientação, é que os requisitantes não assinalaram que os

“requisitos da contratação” como um ponto de dificuldade. Tal situação possivelmente decorre do fato de serem detentores de conhecimento técnico para informar esses requisitos da contratação, enquanto quase todos os requisitantes informaram ter dificuldade no levantamento de mercado e no preenchimento dos demais requisitos do ETP.

Seguindo a mesma lógica da dualidade entre requisitantes e a área de apoio à licitação, mencionada no parágrafo anterior, observa-se também a dificuldade na definição dos requisitos da contratação. Apenas o requisitante, por deter conhecimento técnico, é capaz de avaliar com precisão o que realmente configura um requisito para determinada contratação. Isso inclui a identificação de legislações específicas que demandam atenção, particularidades relacionadas à forma de armazenamento do item ou mesmo boas práticas que devem ser seguidas pela licitante ou contratante.

Quando não há o devido cuidado no preenchimento desse item, ocorre um efeito cascata que pode resultar em recomendações de ajustes pela PGF, impugnações, recursos ou pedidos de esclarecimento sobre o Edital da contratação. Consequentemente, esses fatores contribuem para o aumento do tempo de tramitação do processo. Outras possíveis causas estão listadas no Quadro 11.

Quadro 11. ETP: Causas *LT* elevado x Possíveis soluções

Etapa do processo	Causas percebidas do <i>Lead Time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
ETP	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de texto padrão no ETP: Diferente do Termo de Referência (TR), o ETP não conta com um modelo padronizado, o que dificulta sua elaboração. - Falta de padronização na rotina de elaboração: A ausência de um fluxo definido para a criação do ETP contribui para inconsistências e atrasos. - Limitações na ferramenta do governo: A impossibilidade de troca de mensagens entre os membros da equipe dentro da ferramenta dificulta a comunicação e a colaboração. - Dificuldade no levantamento de mercado: Falta de exploração de outras formas de atender à demanda, limitando as opções apresentadas. - Resistência dos requisitantes: Muitos requisitantes insistem em seguir apenas as soluções que consideram corretas, sem explorar outras possibilidades. Isso resulta em 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de texto padrão pela CGC: <ul style="list-style-type: none"> - Enquanto os órgãos externos não disponibilizam textos padrão (como Editais e TRs), a CGC pode elaborar modelos inspirados nos da AGU. - Esses modelos devem incluir destaques para ajustes conforme as particularidades da contratação. - Os itens "administrativos/legais" seriam criados pela CGC e disponibilizados conforme a necessidade do requisitante. - Modelos por categoria de objeto: <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver modelos específicos para diferentes categorias de objeto da contratação, facilitando a padronização e a adequação. - Rotina padrão para elaboração do documento: <ul style="list-style-type: none"> - Estruturar uma rotina inspirada na forma de construção dos processos nos campi do interior, garantindo maior eficiência e uniformidade. - Uso colaborativo de ferramentas digitais: <ul style="list-style-type: none"> - Redigir o texto do ETP de forma colaborativa no Google Drive, permitindo a troca de mensagens entre os membros da equipe. - Após a aprovação do documento, inseri-lo no

atrasos até que sejam realizados ajustes e justificativas finais para a solução escolhida.

- Falta de participação ativa dos requisitantes: Alguns requisitantes não se dedicam adequadamente a informar os requisitos da contratação, seja no aspecto legal, em boas práticas ou em especificidades, como o armazenamento do item, gerando retrabalho devido a ajustes recomendados pela PGF.

ComprasGov, em cumprimento à obrigação legal.

- Documento de orientação para requisitantes:

- Criar um guia detalhando as funções da unidade requisitante na elaboração do documento.
- Explicar a motivação e a importância de seguir os padrões estabelecidos.

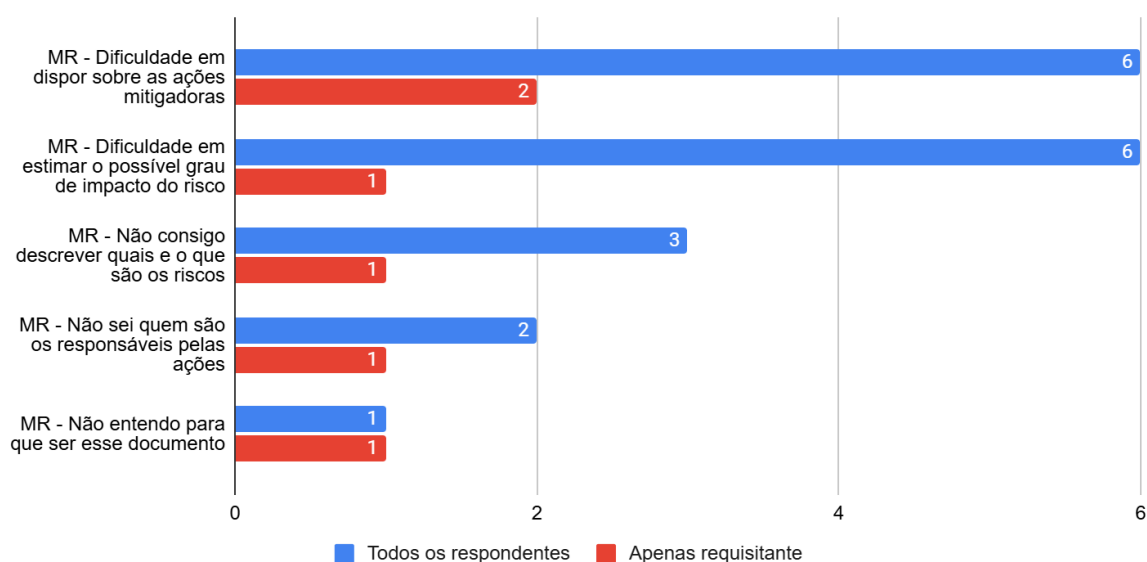
- Central de acesso com Guias e Manuais:

- Organizar uma pasta de fácil acesso contendo Guias e Manuais disponibilizados pelo próprio Governo, para auxiliar na elaboração do ETP.

Fonte: desenvolvido pela autora

Por fim, o terceiro bloco de dificuldades abordou os desafios enfrentados na elaboração da MR. As duas principais dificuldades consistem em levantar as ações mitigadoras, que correspondem ao conjunto de medidas destinadas a evitar que uma hipotética situação-problema ocorra, e em estimar o possível grau de impacto do risco. Ambas aparecem em 6 das 11 respostas colhidas, seguidas pela dificuldade de escrever quais e o que são os riscos (3 ocorrências), a falta de conhecimento sobre quem são os responsáveis pelas ações (2 ocorrências) e a falta de compreensão sobre a finalidade desse documento serve (1 ocorrência), conforme ilustrado no Gráfico 15, que compara as respostas gerais - ou seja, de todos os participantes - com as respostas dadas pelos requisitantes.

Gráfico 15. Dificuldades apontadas na elaboração da MR



Fonte: desenvolvido pela autora

Além das dificuldades apresentadas no quadro, os participantes do grupo focal informaram que a ferramenta digital disponibilizada pelo governo é pouco prática, uma vez que o seu preenchimento ocorre de forma fragmentada, aba por aba. As eventuais causas do elevado tempo de tramitação dessa etapa estão listadas abaixo.

Quadro 12. MR: Causas *LT* elevado x Possíveis soluções

Etapa do processo	Causas percebidas do <i>Lead Time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
MR	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização da rotina de elaboração do documento - Ferramenta do governo não possibilita troca de mensagens entre os membros da Equipe de Planejamento - Ferramenta do governo pouco prática, em uma aba informa o risco, na outra as ações mitigadoras e depois vincula o risco ao CPF de alguém (que não precisa de aval ou anuência, não gera alerta para quem foi mencionado, o que parece ser frágil) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um modelo de MR padrão para copiar e fazer os ajustes conforme as especificidades da contratação - Modelo de MR por categoria de objeto

Fonte: desenvolvido pela autora

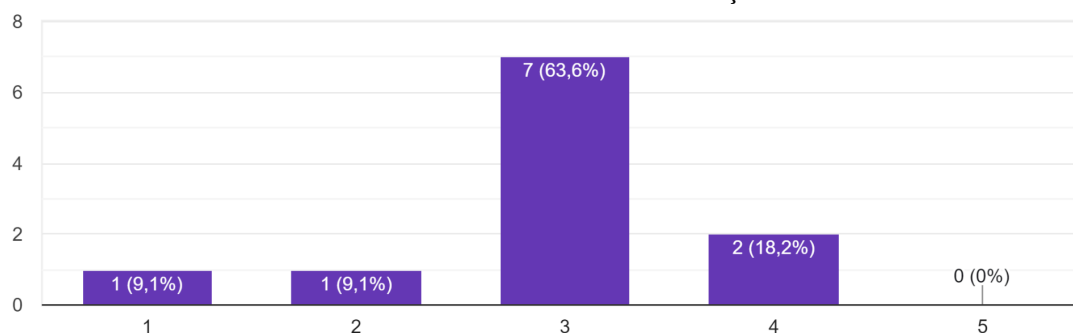
4.4.5.4 Bloco temático 3: Termo de Referência (TR)

Dos entrevistados, 100% afirmaram que elaboram ou auxiliam na elaboração do Termo de Referência (TR). Dentre eles:

- a) 54,5% utilizam tanto o Word quanto o sistema ComprasGov;
- b) 36,4% elaboram exclusivamente no Word;
- c) 9,1% realizam a elaboração diretamente no ComprasGov.

Quanto ao grau de dificuldade na elaboração do TR, o Gráfico 16 apresenta essa informação, com a escala variando de 1 até 5, sendo 1 - muito difícil, 2 - difícil, 3 - neutro, 4 - fácil e 5 - muito fácil. Observa-se que a maioria dos participantes (63,6%) classificou a dificuldade como "neutra".

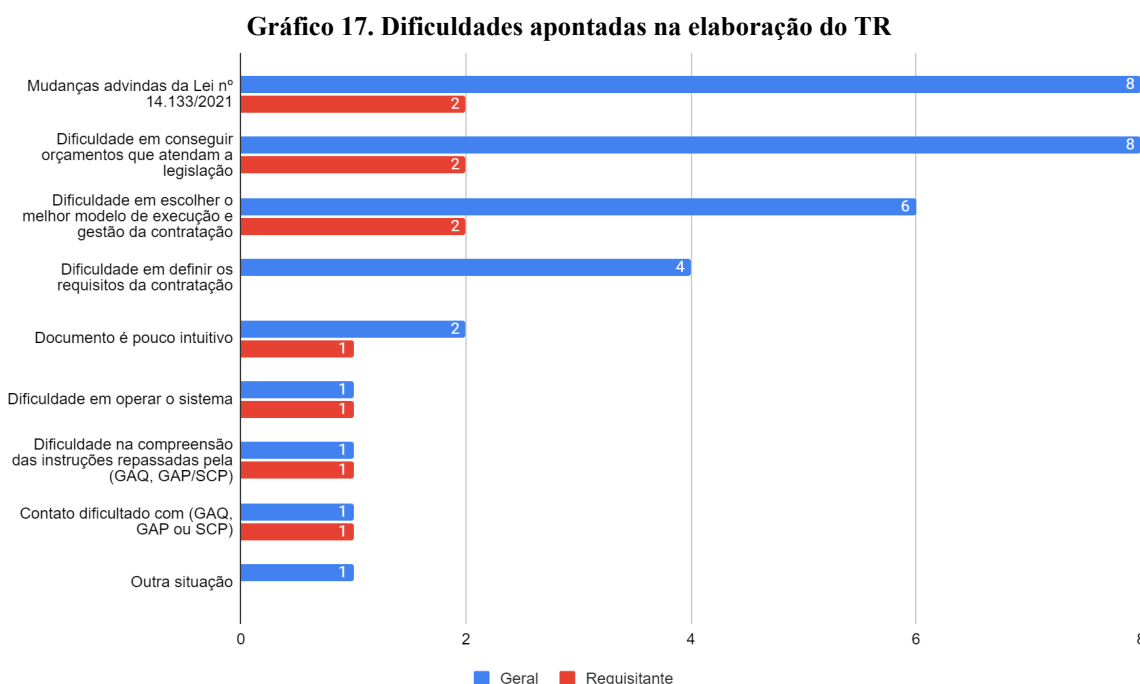
Gráfico 16. Grau de dificuldade de elaboração do TR



Fonte: desenvolvido pela autora

Dentre as dificuldades apontadas na elaboração do TR, 8 dos 11 entrevistados relataram desafios decorrentes das mudanças introduzidas pela Lei n. 14.133/2021 e da dificuldade em obter orçamentos que atendam à legislação. Em seguida, destacam-se a dificuldade em escolher o melhor modo de execução e gestão da contratação (6 ocorrências) e a dificuldade em definir os requisitos da contratação (4 ocorrências).

Abaixo, o Gráfico 17 apresenta as dificuldades apontadas, com as respostas gerais representadas em azul e as respostas dadas pelos representantes das unidades requisitantes em vermelho.



Fonte: desenvolvido pela autora

Além das dificuldades mencionadas no questionário, houve um comentário sobre uma outra dificuldade enfrentada na elaboração do TR: a necessidade incentivar/instigar o requisitante a incluir no documento todas as exigências e uma descrição detalhada, na tentativa de garantir um produto de qualidade.

Os participantes do grupo focal relataram que, embora o Termo de Referência (TR) tenha um modelo constantemente atualizado no site da Advocacia-Geral da União (AGU), o preenchimento das informações necessárias ainda demanda considerável tempo. Essa dificuldade reflete a lógica observada no ETP: nas licitações conduzidas com o auxílio das unidades de apoio ou unidades centralizadoras, os requisitantes frequentemente resistem a atender os detalhes exigidos no documento.

Os participantes enfatizaram a necessidade de maior conscientização dos requisitantes quanto ao seu papel na elaboração do TR, de modo a garantir que o processo de licitação seja concluído com mais agilidade.

Outro ponto levantado foi a baixa adesão à ferramenta “TR Digital” do ComprasGov. Entre os motivos mencionado, destacam-se:

- a) Os textos padrão da ferramenta não acompanham as atualizações disponibilizadas no site da AGU, tornando-os desatualizados.
- b) O editor de texto da ferramenta é limitado, o que dificulta a formatação adequada do documento.

Nesse sentido, os fatores percebidos como responsáveis pelo aumento do tempo de tramitação do processo de PE SRP nessa etapa estão listados abaixo, assim como as possíveis soluções apresentadas pelos participantes do grupo focal. Veja o Quadro 13.

Quadro 13. TR: Causas *LT* elevado x Possíveis soluções

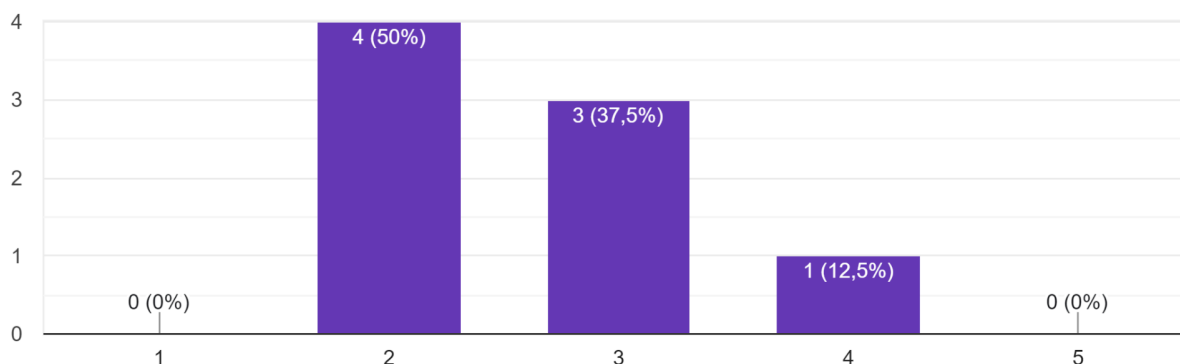
Etapa do processo	Causas percebidas do <i>Lead Time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
TR	<ul style="list-style-type: none"> - TR não é elaborado direto no ComprasGov pois o texto padrão do documento disponível lá não é atualizado na mesma frequência em que as minutas da AGU - O editor de texto do ComprasGov é bastante limitado, não possui todas as funcionalidade como as ferramentas exemplo: Microsoft Word ou Google Docs, dessa forma o TR é incluído no sistema do governo apenas para gerar o nº e informar para PGF - Os itens licitados nos PE SRP devem ser cadastrados pela unidade que auxilia na elaboração do TR para o registro das ARPs no SisReq e posterior emissão de OFs - Realização dos orçamentos, em decorrência de todas as exigências legais muitas vezes não conhecida pelos requisitantes - Falta de compreensão pelo requisitante da sua importante atuação no processo - Dificuldade pelas unidades de apoio da licitação/unidades centralizadoras quanto aos retornos do requisitante - Requisitante por vezes acha desnecessária tanta burocracia no processo e percebem a atuação do setor de compras como um setor de dificuldade e não o setor que auxilia na elaboração do documento de forma legal - Dificuldade do requisitante em compreender todos os aspectos do TR que fogem o objeto da contratação. 	<ul style="list-style-type: none"> - ETP: Um ETP robusto e bem elaborado diminui bastante o tempo de elaboração do TR - Verificar possibilidade de vinculação do sistema da UFMT (SisReq) com o sistema do governo, que é uma API aberta - Conscientização dos servidores envolvidos no processo de PE SRP sobre a importância de sua atuação no processo - Padronizar forma de elaboração do Termo de Referência - Padronizar meio de comunicação entre os membros envolvidos

Fonte: desenvolvido pela autora

4.4.5.5 Bloco temático 4: Recomendações da Procuradoria Geral Federal (PGF)

Dos entrevistados, 100% afirmaram que, na maioria dos processos que atuaram, houve recomendações de ajustes por parte da PGF. Quando questionados sobre o grau de dificuldade para atender a essas das recomendações, 50% dos respondentes consideraram a atividade difícil, enquanto 37,5% a classificaram como neutra e apenas 12,5% a descreveram como fácil. O Gráfico 18 apresenta a avaliação geral sobre o grau de dificuldade no atendimento das recomendações da PGF, em que 1 significa “muito difícil”, 2 “difícil”, 3 “regular”, 4 “fácil” e 5 “muito fácil”.

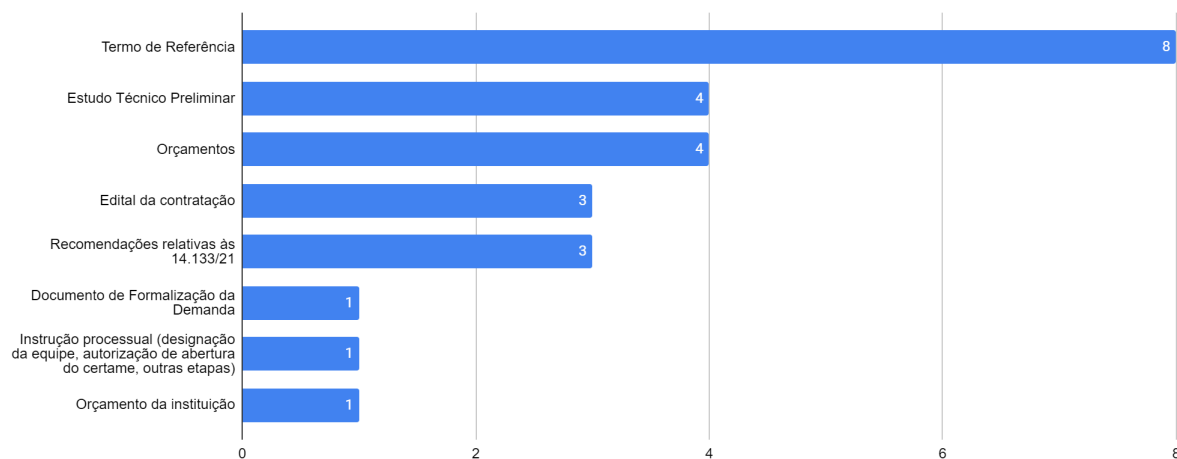
Gráfico 18. Grau de dificuldade de atendimento recomendações PGF



Fonte: desenvolvido pela autora

Vejamos no gráfico 19, a percepção dos respondentes quanto ao documento ou etapa que mais demandam ajustes pelas recomendações da PGF.

Gráfico 19. Recomendações de ajustes do parecer jurídico



Fonte: desenvolvido pela autora

No grupo focal, os entrevistados relataram que quase todas as recomendações de ajustes propostas pela PGF estão relacionadas ao Termo de Referência (TR). O tempo de retorno do processo, após a correção das recomendações pela unidade requisitante - que considera o parecer como um documento de difícil entendimento -, é elevado em comparação ao tempo de retorno das unidades centralizadoras. Estas, por sua vez, apontaram como fator agravante a quantidade de termos jurídicos utilizados e as diversas legislações citadas. Como solução, foi sugerida a atuação de uma assessoria jurídica para esclarecer as ações necessárias às recomendações feitas.

Quadro 14. PGF: Causas *LT* elevado e retrabalhos x Possíveis soluções

Etapa do processo	Causas percebidas do <i>Lead Time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
Recomendações da PGF	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na compreensão dos termos jurídicos: Obstáculos encontrados pelos requisitantes ao interpretar a linguagem técnica utilizada pela PGF. - Ausência de consulta a processos anteriores: Tramitação dos processos sem referência a casos anteriores, o que poderia servir como base ou modelo para agilizar o andamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Histórico ou banco de respostas padrões: a ser utilizado para determinados tipos de recomendações em que há situações semelhantes - Aprendizagem com o passado: Quando elaborar processos futuros do mesmo objeto ou semelhante, olhar as recomendações da PGF, eventuais pontos de impugnação/esclarecimento/recurso para evitar as mesmas recomendações. - Assessoria jurídica: para compreensão das demandas do Parecer da PGF

Fonte: desenvolvido pela autora

Durante a análise das respostas fornecidas pelos participantes, foi possível identificar que a principal dificuldade enfrentada na etapa de saneamento das recomendações da PGF está diretamente relacionada ao uso de terminologia jurídica. Esses termos específicos, muitas vezes, não são compreendidos de forma clara e objetiva pelos requisitantes, podendo tornar uma barreira e inclusive contribuir para interpretações equivocadas ou confusas para aqueles que não têm conhecimento aprofundado. Os participantes relataram que, sem uma explicação mais acessível e direta, torna-se desafiador identificar quais ações concretas devem ser tomadas para cumprir as recomendações de forma eficaz.

Neste mesmo bloco temático, foi sugerida a necessidade de aprendizagem com processos anteriores, a fim de se evitar recomendações reiteradas da PGF ou mesmo impugnações ao edital da licitação em razão de pontos já identificados em processos anteriores.

Além das questões relativas aos blocos em específicos, os participantes mencionaram, em diferentes momentos, outras situações que possam elevar o *Lead Time* do processo. Veja o quadro abaixo.

Quadro 15. Geral: Causas *LT* elevado x Possíveis soluções

Etapa do processo	Causas percebidas do <i>Lead Time</i> elevado	Possíveis soluções levantadas
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência do requisitante da demanda em elaborar os documentos por muitas vezes ser considerado complexo - Requisitante não tem clareza da sua atuação e da necessidade de atuação do mesmo no processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos e treinamentos: Focados na realidade interna dos processos de licitação da UFMT, com o objetivo de capacitar os envolvidos. - Procedimento Operacional Padrão (POP): Estruturando o fluxo do processo de forma clara e acessível. - Guia de atribuições e fluxos: Detalhando responsabilidades e o passo a passo do processo de licitação. - Manual de boas práticas: Reunindo recomendações para otimizar e padronizar as etapas do processo. - Padronização dos documentos: Garantindo uniformidade e conformidade nos documentos que compõem os processos. - Conscientização dos requisitantes: Esclarecendo a importância do atendimento às exigências legais e os motivos pelos quais os processos são estruturados da maneira atual.

Fonte: desenvolvido pela autora.

4.4.6 Propostas de solução para os problemas identificados

Com base nos dados obtidos e consolidados nos tópicos anteriores, esta seção apresenta diferentes possibilidades de solução para os problemas identificados no processo de PE SRP na UFMT, utilizando ferramentas do *Lean Office*. Ressalta-se que esta etapa do trabalho se limitou à proposição de ações e práticas, sem sua efetiva implementação na instituição, tanto devido à necessidade de aprovação da alta administração quanto ao curto prazo disponível para o desenvolvimento desta fase durante o estudo de mestrado.

a) Aplicação do 5S

A aplicação do 5S no ambiente administrativo leva em consideração as particularidades do escritório em comparação à sua aplicação na manufatura. Nesse sentido, no caso específico deste estudo, mais do que a implementação do 5S no âmbito do escritório, a ferramenta foi aplicada a um processo administrativo específico, cujo fluxo principal que

ocorre entre setores é o fluxo de informações, que são transmitidas por meio de diferentes documentos. É nesse contexto que se fundamenta a proposta apresentada, ou seja, foi extraída a essência de cada etapa da ferramenta 5S e sugerida uma forma de aplicação no fluxo de informações do processo denominado PE SRP na UFMT.

a) *Seiri* (senso de utilização)

Verificar, dentro das unidades, quais documentos, despachos, ofícios e modelos são, de fato, utilizados na rotina diária das atividades, de modo a facilitar o acesso a eles. A proposta para uso do *Seiri* (senso de utilização) será impacta positivamente quando houver a aplicação do *Seiton* (senso de ordenação) e do *Seisou* (senso de limpeza), pois, como estamos trabalhando com um processo de fluxo de informações, a organização dos documentos e a exclusão daqueles que não são utilizados impactam diretamente a forma como os mais utilizados serão dispostos.

b) *Seiton* (senso de ordenação)

O SEI oferece aos usuários a possibilidade de criar "Textos Padrão" ou "Documentos Modelos", que facilitam o desenvolvimento de documentos rotineiros. A organização desses documentos, a definição da nomenclatura de cada arquivo, a explicação de sua finalidade dentro da ferramenta e a atualização regular de seu conteúdo são aspectos essenciais para garantir a eficiência e eficácia dessas facilidades. Caso contrário, esses documentos podem se tornar um amontoado de arquivos de difícil acesso e, em alguns casos, ficar desatualizados ou desordenados, o que pode levar a erros.

Portanto, as unidades podem realizar uma revisão geral dos documentos disponíveis, padronizando a nomenclatura e revisando o conteúdo para garantir que os textos estejam atualizados. Isso contribuirá para um ambiente mais organizado e funcional.

Além disso, recomenda-se a criação de um banco de respostas às recomendações jurídicas da PGF, bem como a realização de um estudo dos processos anteriores, de modo a evitar que situações problemáticas do passado ocorram novamente.

Complementarmente, é importante institucionalizar a padronização dos despachos de encaminhamento dos processos pelos requisitantes, seja por meio de documentos modelo ou pela utilização de checklist de verificação, conforme disposto no tópico a seguir (Padronização de documentos e procedimentos).

Por fim, com o intuito de tornar mais clara a compreensão do fluxo do processo, a criação de um POP, guia ou manual de boas práticas do processo de PE SRP no

âmbito da UFMT poderá auxiliar na organização e melhor fluidez do processo, o que, por consequência, poderá levar à redução do seu tempo de tramitação.

c) *Seisou* (senso de limpeza)

Conforme disposto no tópico acima, o SEI possibilita a criação de “Textos Padrão” e “Documentos Modelo”. No entanto, muitas vezes as caixas das unidades ficam abarrotadas de documentos modelo e textos padrão que não são mais utilizados e foram simplesmente deixados ali, tornando o ambiente virtual visualmente carregado e poluído. Dessa forma, a revisão dos documentos salvos, bem como a constante atualização deles, possibilitará que sejam encontrados com mais facilidade e, por consequência, em menos tempo.

Outro aspecto importante para a manutenção do ambiente informacional limpo é manter aberto na caixa da unidade apenas os processos que estão aguardando alguma providência do setor, concluir os processos de “ofício-circular” e encaminhar demandas enviadas erroneamente para a unidade de destino correta ou devolvê-las ao remetente para que ele realize o envio adequado. Além disso, o SEI possibilita ao usuário a criação de grupos internos para “Acompanhamento Especial”, recurso que pode ser incluído na rotina do setor para os casos em que seja necessário apenas acompanhar determinado processo, sem que este fique na carga da unidade, ocupando espaço visual na tela inicial do painel do SEI.

d) *Seiketsu* (senso de saúde)

O senso de saúde será uma consequência da aplicação dos demais sentidos no processo, uma vez que a eliminação de documentos desnecessários, a padronização da rotina e dos documentos, a organização documental e a criação de modelos inexistentes são fatores que contribuem para a melhoria do processo e, conseqüentemente, para a qualidade de trabalho e da vida do servidor.

Isso beneficia tanto o requisitante, que terá mais segurança na construção dos documentos que compõem o processo licitatório, quanto os demais servidores, sejam eles da área de apoio ou da autoridade competente. Afinal, ao facilitar o trabalho do requisitante, o fluxo de atividades também será aprimorado para os demais envolvidos.

e) *Shitsuke* (senso de disciplina)

Como mencionado anteriormente, a aplicação das demais etapas do 5S ao processo é, por si só, bem-vinda, e a possível melhoria do processo e do serviço

desempenhado pelos *stakeholders* já representa um avanço significativo. No entanto, para garantir a melhoria contínua do processo, é essencial que os pontos trabalhados sejam sempre constantemente revisados e que as ocorrências registradas sejam incorporadas ao aprendizado organizacional, a fim de se evitar a repetição de situações indesejadas no futuro.

De um lado, tem-se a atuação do servidor demandante; de outro, a dos servidores responsáveis pela operacionalização da demanda. Embora, à primeira vista, possam ser percebidos como “lados opostos”, na realidade, todos trabalham com um objetivo comum: o cumprimento da missão institucional. Ou seja, podem até ser considerados “lados opostos” - requisitantes x área de licitação -, mas são lados opostos de uma mesma moeda.

Por isso, o comprometimento de todas as partes envolvidas - seja do requisitante, da área de apoio da licitação, das autoridades competentes - é uma condição *si ne qua non* para a otimização do processo como um todo, pois a atividade desenvolvida por um complementa e impacta diretamente a atividade do outro.

b) Padronização de documentos e procedimentos

Conforme apontado em diferentes momentos, seja do questionário ou do grupo focal, os *stakeholders* do processo sugeriram a padronização dos documentos e dos procedimentos em cada etapa como solução para reduzir o tempo de tramitação do processo de PE SRP na UFMT.

Nesse sentido, a padronização ocorrerá em dois blocos distintos: o primeiro no âmbito documental e o segundo no âmbito procedimental.

Quanto à padronização documental, dois grupos de documentos que podem ser padronizados:

- Documentos que agregam valor ao cliente: ETP, MR e TR; e
- Documentos que não agregam valor ao cliente, mas que são estritamente necessários devido à exigência legal: Despachos de designação de Equipe de Planejamento da Contratação, Despacho de aprovação do ETP e autorização a elaboração do Termo de Referência, entre outros.

Sobre o assunto da padronização, a AGU⁷, em seu site oficial, apresenta alguns links para acesso a diferentes tipos de documentos, dos quais se destaca tipos de documentos,

⁷ AGU: Advocacia-Geral de União - Link de acesso aos documentos:
<https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos>

dos quais se destaca a categoria de documentos denominados de “Modelos da Lei 14.133/2021” e “Instrumento de Padronização dos Procedimentos da Contratação”. Da primeira categoria, “Modelos da Lei 14.133/2021”, as listas de verificação e os documentos relativos ao pregão e à concorrência podem ser aplicados da seguinte maneira no caso concreto:

- **Lista de verificação**: Incluir nos processos de PE SRP a Lista de Verificação, conforme o tipo de objeto e modelo disponível no site da AGU. A lista pode ser dividida para aplicação em três diferentes momentos do processo licitatório, a saber:
 - 1) Após a finalização do ETP e da MR pela Coordenação de Gestão de Contratações;
 - 2) Após a finalização do TR pela Gerência de Administração e Planejamento, Supervisão de Compras e Patrimônio ou Gerência de Aquisição (conforme o campus de onde a demanda se origina); e
 - 3) Após a finalização do Edital pela Assistência da Coordenação de Gestão de Contratações.

Conforme consta no site da AGU, a adoção das listas de verificação tem como objetivo garantir a regularidade da instrução processual. Recomenda-se o uso dessas listas em conjunto com as minutas padrão, que serão explicadas a seguir, uma vez que as listas não abordam o conteúdo das minutas, mas sim as medidas a serem tomadas nos processos.

- **Modelos da 14.133/2021**: Os Editais, Termos de Referência, Atas de Registro de Preços e Contratos utilizados pela UFMT nos PE SRP já seguem os modelos disponibilizados nas versões mais recentes no site da AGU. A proposta para melhoria no tempo de tramitação dos processos relacionados à confecção desses documentos refere-se à dinâmica de elaboração deles, conforme descrito a seguir:
 - ETP e MR: Elaborar um modelo de documento modelo padrão interno da UFMT para cada tipo de objeto a ser licitado (bens permanentes, itens de consumo, serviço, entre outros), preenchido ou contendo orientações detalhadas sobre o que deve constar em cada um dos itens do ETP, já com as principais diretrizes e orientações institucionais internas. Quando designada a Equipe de Planejamento da Contratação,

a CGC indica qual modelo de ETP e MR o requisitante deve utilizar para aquele tipo de contratação.

- TR: Quando autorizada a elaboração do TR, o processo deverá ser encaminhado para as áreas de apoio da licitação (GAQ, GAP ou SCP, conforme o campus), que fornecerá ao requisitante o modelo de TR, já com informações administrativas parcialmente preenchidas como modalidade de licitação, execução e afins. O requisitante deverá preencher apenas os itens de sua responsabilidade exclusiva e inerentes ao objeto a ser licitado.

- **Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação da Administração Pública Federal**: Esse instrumento foi idealizado com o propósito de uniformizar e simplificar a confecção dos artefatos de planejamento de contratação pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, oferecendo, de forma clara e direta, diretrizes às áreas técnicas responsáveis por essa tarefa recorrente, que recai sobre os gestores públicos. Recomenda-se incluir o referido documento no início dos processos licitatórios, a fim de auxiliar o requisitante na elaboração dos documentos que compõem o processo.

c) Cursos e treinamentos

Os servidores da área de licitações devem ministrar cursos ou realizar oficinas com o objetivo de transmitir conhecimento e alertar os requisitantes sobre a importância de sua atuação ativa no processo de licitação.

Recomenda-se disponibilizar o curso no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para que os demais interessados possam realizá-lo conforme sua disponibilidade de agenda. Os servidores da área de licitações devem se capacitar continuamente, com o objetivo de se manterem atualizados sobre as inovações legais que envolvem as licitações.

d) Manual, guia e POP institucional

Elaborar documentos internos institucionais que simplifiquem e sintetizem as licitações, bem como proporcionem uma visão geral de como ocorre a tramitação interna na

UFMT. Dessa forma, um manual contendo as diferentes etapas do processo, os documentos necessários e as principais diretrizes auxiliaria o requisitante a compreender melhor o que é um processo licitatório.

Um guia ou roteiro demonstraria, de forma visual, o caminho a ser percorrido desde o surgimento da necessidade até o efetivo atendimento da demanda, enquanto um POP traria detalhes por meio de um passo a passo de cada etapa do processo e de cada documento necessário, reduzindo, assim, as queixas dos requisitantes sobre a falta de conhecimento ou sobre dificuldades em executar o processo, otimizando o tempo de tramitação do processo.

e) Aprendizagem com processos anteriores

Aprender com os erros do passado, com objetivo de não incorrer nos mesmos erros no futuro, também se aplica às licitações e traz como benefício a redução de eventual retrabalho, além da diminuição no tempo de tramitação do processo.

Nesse sentido, ao licitar objetos que já foram licitados anteriormente, é recomendável orientar o requisitante a buscar as contratações passadas para verificar se houve recomendações de ajustes por parte da PGF, se essas recomendações foram atendidas e, caso não tenham sido, antecipar as eventuais motivações.

Além disso, é fundamental analisar se, em processos anteriores, houve impugnação do edital, pedidos de esclarecimentos ou recursos. Caso alguma dessas situações tenha ocorrido, deve-se verificar a possibilidade de evitá-las na contratação atual.

Recomenda-se a criação de um banco de respostas contendo as recomendações da PGF, de modo que, quando surgirem recomendações semelhantes, seja possível verificar se já houve casos anteriores e analisar a aplicabilidade da resposta dada à época.

e) Outras sugestões de solução

Incluir, logo no início do processo, o Instrumento de Padronização disponibilizado pelo Governo Federal, com o objetivo de mostrar ao requisitante a série de atividades envolvidas, bem como elucidar as mais complexas, que serão desenvolvidas para a contratação do item/bem demandado. Dessa forma, o requisitante poderá avaliar se seguirá com a compra via licitação ou se utilizará outro meio (como compra via projeto, entre outros), antecipando possíveis gargalos para antes do início do processo. Isso visa evitar que o requisitante desista do processo após já ter percorrido diversas etapas.

Incluir um mapa contendo a ferramenta 5W2H para mostrar ao requisitante os atores e atribuições dentro do processo de licitação.

Padronizar a utilização da ferramenta de chat disponível no Google Workspace para que funcione como um “diário” destinado ao registro sintético das comunicações entre o requisitante e as unidades de apoio da licitação ou unidades centralizadoras.

f) Síntese das sugestões de possíveis melhorias

A tabela abaixo apresenta a síntese das ideias levantadas como possíveis melhorias do processo de PE SRP na UFMT, para reduzir o tempo de tramitação, com ênfase nas fases de elaboração dos documentos, tanto os que agregam valor como os que não agregam valor ao cliente, mas são necessários devido à sua característica estritamente legal.

Quadro 16. Resumo das possíveis melhorias do processo e documentos de PE SRP na UFMT

Documentos que agregam valor		Documentos que não agregam valor mas são necessários	
Documento	Ação	Documento	Ação
DFD	<ul style="list-style-type: none"> . Padronizar procedimento de inclusão da demanda no PCA/PGC . Utilizar registro do DFD apenas no ComprasGov . Melhorar planejamento de compras por meio da utilização efetiva do PCA/PGC 	Designação da Equipe de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> . Usar modelo de Portaria do Instrumento de Padronização
ETP e MR	<ul style="list-style-type: none"> . Criar modelo padrão interno da UFMT de ETP e MR para cada categoria de objeto (consumo, permanente e serviço) . Padronizar forma de elaboração entre Campus Cuiabá e Interior . Elaborar primeiro no Google Drive e depois passar para o portal de Compras . Disponibilizar numa pasta os documentos de orientação para elaboração dos referidos artefatos 	Despacho aprovação de ETP e MR e autorização abertura TR	<ul style="list-style-type: none"> . Rever texto, para incluir informações mais atualizadas . Enviar processo para área de apoio incluir TR modelo para o requisitante
TR	<ul style="list-style-type: none"> . Áreas de apoio da licitação passar modelo já preenchido com informações legais e administrativas, restando ao requisitante apenas itens ligados ao objeto . Padronizar forma de comunicação entre área de apoio e unidade requisitante, por meio da criação de Chats no Google WorkSpace 		

Fonte: desenvolvido pela autora

Além das ações possíveis relacionadas aos documentos e procedimentos que compõem o processo licitatório, outras ações foram propostas pelos participantes da pesquisa e estão consolidadas no Quadro 17.

Quadro 17. Resumo das possíveis melhorias gerais para o PE SRP na UFMT

Ações gerais não ligadas a documentos do processo	
Conscientização	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar campanhas de conscientização da importância da atuação do requisitante . Mostrar as consequências com casos concretos de falhas que aconteceram em decorrência de uma atuação pouco efetiva do participante . Utilizar ferramenta 5W2H para mostrar os atores e suas atribuições dentro do processo
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar cursos internos institucionais com objetivo de orientar os requisitante sobre como funciona o processo de PE SRP na UFMT . Disponibilizar curso no AVA como forma permanente de instrução geral . Elaborar manual de boas práticas internas . Guia contendo explicação das etapas do processo
Fluxo do processo	<ul style="list-style-type: none"> . Criar POP para o processo de PE SRP na UFMT . Infográfico do processo de licitação, com principais pontos de atenção . Manter fluxograma do processo atualizado . Rever dinâmica de elaboração do TR no câmpus Cuiabá . Incluir no início do processo o Instrumento de Padronização, mostrando ao requisitante as etapas a serem cumpridas, para verificar se seguirá com a demanda, evitando evasão . Incluir no processo pontos de checagem da instrução processual (check-list instrução)
Aprendizagem com processos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> . Criar banco de respostas dos Pareceres da PGF . Quando autorizada elaboração do TR orientar requisitante estudar processos anteriores de mesmo objeto para verificar eventuais recomendações da PGF, impugnações, recursos ou esclarecimentos que possam afetar a contratação atual, a fim de evitá-los

Fonte: desenvolvido pela autora

4.4.7 Percepções para a aplicação do *Lean Office* na Administração Pública

Nesta seção, serão apresentadas as dificuldades percebidas e as adequações necessárias para a aplicação das ferramentas *Lean Office* na Administração Pública, especificamente na instituição de ensino estudada.

4.4.7.1 Mapeamento de Fluxo de Valor

Partindo dos oito passos propostos por Tapping e Shuker (2003) para o planejamento, mapeamento e sustentação do *Lean*, segundo o MFV, conforme detalhado no item 3.3.1 do presente estudo, houve necessidade de ajuste quanto à aplicação do VSM. Os passos propostos pelos autores são sequenciais, conforme disposto abaixo:

- 1) Comprometer com o *Lean*;
- 2) Escolher o fluxo de valor;
- 3) Aprender sobre o *Lean*;
- 4) Mapear o estado atual;

- 5) Identificar métricas;
- 6) Mapear o estado futuro;
- 7) Criar planos *Kaizen*;
- 8) Implementar planos *Kaizen*.

O primeiro ajuste relacionado à aplicação da ferramenta ocorreu na sequência de passos propostos, pois neste caso, houve primeiro a aprendizagem sobre o *Lean* e, em seguida, a escolha do fluxo de valor.

Em relação ao primeiro passo proposto pelos autores, este apenas ocorrerá caso seja interesse da alta administração institucional operacionalizar o que foi estudado. Portanto, além da sequência de passos ser diferente da sequência proposta na metodologia em sua versão original, o comprometimento com o *Lean*, na versão original, acontece como primeiro passo, ou seja, é o ponto de partida para toda a mudança esperada. No entanto, na administração pública, ou ao menos na realidade estudada - esse comprometimento surge como consequência da aplicação das demais etapas.

Outra dificuldade enfrentada no uso da ferramenta na administração pública foi, a princípio, a falta de clareza quanto ao “cliente” para o qual o valor do processo é gerado. Isso ocorre porque, tratando-se de uma instituição pública, há clientes internos (servidores de diferentes unidades) e externos (parcela da sociedade geral à qual a missão institucional esteja vinculada).

Nesse contexto, ao contrário de uma empresa privada, que parte do pressuposto que tem claramente definidos quem são seus clientes em termos sociodemográficos - como idade, gênero, profissão e outros - e quais são as necessidades que busca atender, a instituição apresenta uma realidade distinta.

A instituição possui clientes internos que, no setor analisado, compartilham a necessidade de realizar compras, mas são servidores de áreas variadas, com diferentes níveis de conhecimento, idades e tempos de serviço na instituição. Além dos clientes internos, há também os clientes externos, que, em síntese, podem ser considerados como a parcela da sociedade que busca uma graduação ou pós-graduação. Esse público é composto por pessoas diversas, sem homogeneidade.

Considerando que, em uma primeira análise, não ficou claro quem era o cliente para o qual o valor era criado, houve a necessidade de inverter o processo. Dessa forma,

analisou-se primeiro o processo e, posteriormente, concluiu-se quem era o cliente, que para o caso em estudo são os servidores requisitantes.

Quanto às métricas previstas no 5º passo, a definição e escolha da métrica a ser estudada ocorreram dentro do esperado. No entanto, houve a necessidade de ajustes na forma de cálculo do tempo do médio, uma vez que, conforme consta no tópico 4.3.2, o cálculo do tempo de processamento ou tempo de ciclo não foi possível, o que era esperado na versão original da ferramenta.

Por fim, os três últimos passos dependem exclusivamente da participação ativa e da anuência da alta administração institucional. Portanto, foi necessário um novo ajuste na ferramenta, que, em sua versão original, previa esses passos como os mais esperados e aqueles que trariam soluções aos problemas levantados.

4.4.7.2 O programa 5S

Conforme exposto nos tópicos anteriores deste trabalho, o processo analisado trata-se de um processo licitatório, caracterizado pelo fluxo de informações entre diferentes pessoas e setores da instituição. Esse fluxo ocorre por meio da tramitação eletrônica do processo, garantindo a comunicação e o encaminhamento adequado das etapas envolvidas.

Nos estudos realizados, identificou-se que a ferramenta 5S, em sua concepção original, foi desenvolvida para aplicação em ambientes físicos, visando a organização e a melhoria da eficiência nesses espaços. Diante dessa característica, tornou-se inevitável a necessidade de adaptações para viabilizar sua utilização no contexto específico deste estudo.

A aplicação prática da ferramenta evidenciou que tais adaptações foram principalmente motivadas pelas diferenças inerentes entre o ambiente de trabalho físico e o ambiente de trabalho digital. Essa distinção está diretamente associada tanto ao tipo de processo analisado quanto à forma como os procedimentos são conduzidos dentro da instituição.

No entanto, é importante ressaltar que essas adaptações não devem ser generalizadas para toda a Administração Pública, pois cada órgão ou setor pode apresentar particularidades que influenciam a aplicação da ferramenta.

O Quadro 18, sintetiza as principais adaptações percebidas para a aplicação da ferramenta no presente trabalho.

Quadro 18. Adaptações percebidas para aplicação

Aplicação da abordagem	Versão original	Adaptações para aplicação
Tipo de ambiente	Físico	Fluxo de informações e ambiente digital
Seiri Senso de utilização	Remover itens físicos desnecessários (arquivos, suprimentos, equipamentos livros, e conteúdo de gavetas)	Aplicar no ambiente virtual, ao invés de arquivos físicos, temos os despachos, ofícios eletrônicos. Ao invés de gavetas de mobiliários, temos a área de trabalho da caixa do sistema da unidade.
Seiton Senso de ordenação	Organizar e dispor dos itens físicos para fácil acesso e manter organizado	Novamente a aplicação no ambiente virtual, por meio da criação de documentos modelos padrões, nomenclatura de arquivos digitais. Ao invés de olhar para o ambiente físico, deixar na caixa do sistema da unidade apenas processos direcionados a ela.
Seisou Senso de limpeza	Limpar tudo e manter tudo limpo (limpeza física)	A limpeza novamente refere-se não à limpeza física, mas sim virtual, na caixa da unidade.
Seiketsu Senso de saúde	Criação de diretrizes para manter área organizada, ordenada e limpa, padrões visuais óbvios	Este senso acaba por ser consequência da aplicação dos demais sentidos.
Shitsuke Senso de disciplina	Educação e comunicação para garantir que todos sigam os padrões 5S	Os resultados esperados são otimizados quando da atuação ativa de todos os envolvidos no processo.

Fonte: desenvolvido pela autora

4.4.7.3 Trabalho padronizado

Quanto ao desenvolvimento do trabalho padronizado, dentre as ferramentas do *Lean Office*, essa foi a única para a qual não se percebeu necessidade de ajuste para aplicação na realidade da Administração Pública, em específico na realidade institucional.

Estima-se que tal situação decorre do fato de que essa ferramenta estabelece diretrizes macros, porém, o teor do que será trabalhado esteja vinculado à atividade específica a ser desenvolvida.

Além disso, observa-se que o trabalho padronizado já é uma prática do governo, que disponibiliza alguns documentos já em formato de modelo, permitindo ajustes em algumas particularidades. O governo também dispõe de listas de conferências e de um documento formal denominado de “Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação”.

Uma outra análise, é a de que as leis existem para disciplinar como a administração pública desempenha suas atividades. Em especial, para o caso em estudo, a Lei nº 14.133/2021 menciona as etapas que devem ser seguidas para que as contratações sejam viabilizadas, além de especificar por meio de quais documentos as demandas devem ser formalizadas e como esse procedimento deve ser realizado.

Toda essa ação visa, em outras palavras, à padronização dos ritos, documentos e processos dos entes federados. Caso contrário, cada órgão poderia licitar de acordo com suas normas e requisitos.

Ou seja, a ação de padronização é necessária, inclusive, para que os princípios da administração pública sejam plenamente atendidos.

5 PROPOSTA DE FRAMEWORK

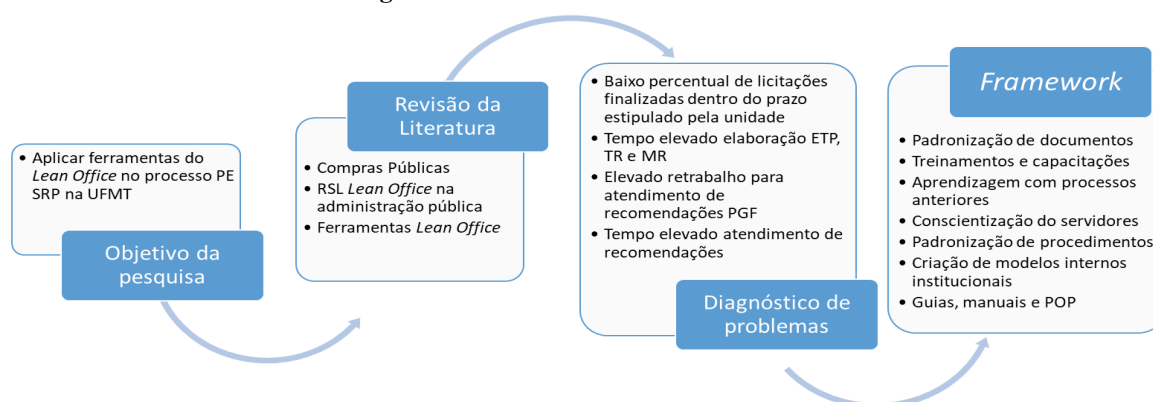
Na presente seção, apresenta-se o *Framework* para o processo de PE SRP na UFMT. Esta seção está vinculada ao atendimento do objetivo específico: f) Elaborar *Framework* contendo proposta de revisão do fluxo do processo licitatório denominado de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços utilizando ferramentas do *Lean Office* a partir de disposições da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021.

Até onde temos conhecimento, este estudo é um dos pioneiros na proposição da aplicação do *Lean Office* em processo de licitações brasileiro, segundo a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021). Além disso, é um dos pioneiros quanto à proposição de um *Framework* no referido contexto. O *Framework*, a princípio, foi desenvolvido para a realidade de um único processo institucional, mas que pode ser replicado para outras modalidades de licitação ou mesmo por outras instituições públicas federais e subsidiárias que adotam a Lei nº 14.133/2021.

Conforme apresentado no capítulo 3 (Figura 10), os autores Schiele e McCue (2010) desenvolveram um *framework* que demonstra como o pensamento enxuto pode ser aplicado em um ambiente de contratação pública. A ferramenta traz ações mais direcionadas ao nível estratégico das compras públicas, ou seja, ao planejamento da gestão de compras institucional.

Enquanto que, a proposta do *framework* elaborado no presente estudo, tem como foco a aplicação no nível mais operacional, voltado para a efetiva rotina da execução do processo.

Figura 17. Síntese do trabalho desenvolvido



Fonte: desenvolvido pela autora

A Figura 17 apresenta, de forma sintética, o trabalho desenvolvido, sendo, portanto, uma maneira de contextualizar e demonstrar visualmente toda a jornada de estudos e atividades que resultaram no desenvolvimento do *framework*.

A diretriz principal e inicial para a melhoria do processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP) na UFMT é a conscientização do requisitante quanto ao seu papel fundamental no processo. Esse papel inicia-se no surgimento da demanda e perpassa a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), Matriz de Riscos (MR) e Termo de Referência (TR), incluindo o atendimento de eventuais recomendações de ajustes da Procuradoria Geral Federal (PGF), impugnações, esclarecimentos e recursos relativos ao objeto contratado, até a análise das propostas apresentadas pelas empresas durante a licitação.

O requisitante é o detentor do conhecimento técnico e o responsável por descrever as características necessárias do item, bem ou serviço que suprirá as necessidades institucionais, bem como por conhecer as normas que eventualmente regulamentam a aquisição, o armazenamento, o transporte, entre outros aspectos relativos ao objeto da contratação.

Dessa forma, o ritmo de tramitação do processo é diretamente influenciado pelo ritmo com que o requisitante elabora os documentos que compõem o processo. Sua atuação vai muito além da descrição do objeto que será adquirido, que, por si só, apresenta grande complexidade. Isso ocorre porque a descrição não pode ser tão detalhada a ponto de direcionar para eventuais marcas, mas também não pode ser excessivamente genérica, sob o risco de gerar compreensão equivocada e resultar na contratação de um objeto que não atenda às necessidades institucionais.

Nesse sentido, a administração pode adotar medidas para promover a conscientização, como campanhas internas institucionais, ofícios-circulares, manuais, guias de boas práticas, oficinas e explicações dos impactos e desdobramentos de uma atuação pouco efetiva do requisitante, buscando assim a mudança no cenário diagnosticado.

O planejamento das compras é uma providência que poderá auxiliar na redução do tempo de tramitação do processo, bem como na efetivação das contratações. Otimizar a forma como o planejamento é elaborado é um ponto fundamental, podendo ser aplicada a consolidação das demandas gerais pelas unidades centralizadoras às demais demandas institucionais.

Outro aspecto que auxiliará na otimização do processo é a elaboração conjunta entre a Coordenação de Gestão de Contratações e as áreas de apoio da licitação, dos modelos de ETP e MR que serão disponibilizados para os requisitantes.

Conforme abordado no capítulo anterior, o ETP e a MR não possuem modelos padrão definidos pela AGU, havendo apenas orientações e diretrizes gerais sobre o que se espera que seja construído em cada tópico e item do documento. Assim, foi apontada como uma melhoria para o processo a elaboração de modelos internos institucionais, que podem ser organizados por cada categoria de objeto (consumo, permanente ou serviço sem dedicação de mão de obra exclusiva) ou mesmo por tipo de modalidade de licitação (PE Tradicional, PE SRP, Dispensa de licitação, Inexigibilidade ou Concorrência).

Dessa forma, com os modelos criados, os requisitantes realizarão ajustes nos documentos disponibilizados, seja por meio da inclusão ou exclusão de pontos específicos relacionados ao objeto, conforme o caso.

Ao contrário do ETP e da MR, que não possuem modelos disponibilizados pelo Governo Federal, os TRs contam com modelos desenvolvidos pela AGU, os quais constantemente são atualizados e disponibilizados no site da própria AGU.

Os “modelos AGU”, comumente chamados internamente, são documentos padrão nos quais constam campos pré-preenchidos com diretrizes gerais que norteiam as contratações por categoria de objeto e modalidade de licitação.

Nesses modelos, a regra é que os ajustes ocorram apenas nos textos destacados de vermelho; não devem ser feitas exclusões ou inclusões de itens. Caso haja necessidade de alterações, os textos modificados deverão ser destacados e acompanhados de justificadas.

Dessa forma, a proposta de melhoria dessa etapa do processo de PE SRP consiste em repassar ao requisitante o TR modelo AGU já com as diretrizes de aspectos administrativos preenchidos, de modo que o requisitante insira apenas as questões especificamente ligadas ao objeto licitado.

Tal dinâmica de elaboração já ocorre em alguns campi da UFMT, sendo considerada pelos participantes da pesquisa como uma boa prática que pode ser replicada nos demais campi.

Finalizado o TR, o processo é enviado para autorização da contratação e para a confecção do Edital da licitação. Somente então, ele é encaminhado para a análise jurídica pela Equipe de Trabalho Remoto de Licitações e Contratos (ETR-LIC/PGF), que avaliará a instrução geral do processo, bem como os documentos que o compõem.

Conforme constatado durante a coleta de dados da pesquisa, quase todos os processos receberam recomendações de ajustes pela PGF, o que pode ser compreendido, em outras palavras, como retrabalho, pois há necessidade de correção ou instrucional de fases

anteriores já consolidadas. Somente após a correção ou justificativa dessas pendências, o processo pode seguir para a licitação (fase externa do processo).

Dessa forma, a aprendizagem com processos anteriores foi sugerida com o objetivo de analisar situações passadas nos pareceres da PGF, e além disso, eventuais impugnações do Edital, pedidos de esclarecimentos ou recursos. O intuito é evitar que situações recorrentes ou já identificadas no passado sejam replicadas em processos futuros.

Nesse sentido, tanto o estudo de processos passados quanto a criação de um banco de respostas aos pareceres da PGF são possíveis soluções práticas que auxiliarão na redução do tempo de tramitação do processo por meio do aprendizado com situações passadas.

Outra ação sugerida, que aborda o processo como um todo, é a padronização de documentos do processo, especialmente os documentos enviados pelo requisitante ou pela área de apoio da licitação para a CGC.

Além da padronização documental, sugeriu-se a padronização do fluxo de tramitação, no qual há um procedimento específico para o campus Cuiabá e outro para os demais campi.

Por fim, outras ações de caráter permanente foram sugeridas, como, por exemplo, a elaboração e atualização constante de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), guias e manuais de boas práticas para ampla utilização e divulgação. O objetivo é comunicar aos interessados sobre os trâmites do processo licitatório, suas etapas, os documentos necessários e a importância da realização desses procedimentos. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, os participantes alegam desconhecer o fluxo do processo, que é frequentemente visto como algo extremamente complexo e confuso.

Complementarmente ao fluxo procedimental, o conhecimento dos envolvidos também é importante, tanto para os requisitantes, que precisam compreender o processo licitatório, quanto para os servidores que apoiam e auxiliam na tramitação do processo, especialmente no que se refere à necessidade de atualização constante, considerando a mutabilidade da legislação. Para isso, a realização de cursos, treinamentos e oficinas é imprescindível.

Ademais, houve a sugestão de apresentar ao requisitante a "Jornada da Licitação" logo no início do processo, visando evitar evasões nas etapas posteriores, quando há demanda por atividades mais delicadas e críticas. Frequentemente, alguns requisitantes consideram o processo excessivamente complexo e desistem de licitar o item.

Por último, destacou-se a necessidade de padronizar a forma de comunicação entre a área de apoio e os requisitantes, visto que atualmente cada um utiliza um método diferente. Como solução, foi sugerido o uso do chat do Google Workspace como forma padrão de comunicação.

Além da experiência adquirida ao longo dos anos de serviço, o mestrado desempenhou um papel fundamental ao proporcionar uma abordagem mais estruturada, permitindo a organização das ideias, a análise crítica do processo e a identificação de fatores-chave para otimizar os procedimentos institucionais, contribuindo, assim, para o aprimoramento da comunidade acadêmica.

É importante registrar que, como fruto da pesquisa desenvolvida ao longo deste mestrado, a pesquisadora foi convidada para ministrar um curso interno intitulado: *Noções Gerais de Licitações e Contratações na UFMT*, conforme pode ser verificado no Certificado constante no Anexo IX.

No encontro, foram apresentados aos servidores da UFMT - com ênfase nos servidores ocupantes de cargos de chefia - os aspectos gerais do processo licitatório, as fases e os documentos que compõem cada uma delas, bem como os pontos mais relevantes. Ao todo, 68 servidores participaram do curso, dos quais 27 ocupam cargos de chefia dentro da instituição.

Portanto, o mestrado já trouxe ganhos institucionais ao possibilitar a conscientização dos servidores envolvidos no processo licitatório, seja no que se refere à sua atuação para o desenvolvimento do processo, seja na melhor compreensão das etapas e dos documentos que compõem cada uma delas.

Além disso, já está prevista a realização de um novo curso sobre o tema, focado no passo a passo do processo e na elaboração dos documentos necessários, especialmente aqueles que compõem a fase de planejamento da contratação (DFD, ETP, MR e TR), aqueles que agregam valor ao cliente. Dessa forma, os frutos deste mestrado não se limitaram ao desenvolvimento da pesquisa no âmbito acadêmico, mas também já geraram melhorias institucionais concretas.

Conforme pode ser visualizado no *Framework* proposto, um dos principais pontos de melhoria no processo é a conscientização sobre a importância do papel do requisitante. Essa sensibilização pode ser alcançada por meio de cursos e palestras, alinhando-se com a proposta do encontro já realizado e do evento futuro mencionado anteriormente.

Dessa forma, as ações foram iniciadas e, diante dos resultados já percebidos pela administração, novas iniciativas foram solicitadas e terão continuidade.

Diante do exposto, a proposta de framework para o processo de PE SRP na UFMT levou em consideração o fluxo atual de tramitação do processo, bem como as propostas de melhorias levantadas durante a fase da pesquisa junto aos stakeholders do processo. Essas propostas foram identificadas com base nos pontos de maior dificuldade e no tempo excessivo de tramitação. Abaixo, apresenta-se o detalhamento de cada etapa do *framework*, conforme ilustrado na Figura 18 e no Apêndice C.

Figura 18. Framework do processo PE SRP na UFMT



Fonte: desenvolvido pela autora

Quadro 19. Resumo dos problemas levantados, inadequações no processo, ações propostas e ferramentas utilizadas.

Problemas levantados	Inadequação no processo	Proposta de ação no <i>Framework</i>	Ferramenta utilizada
<ul style="list-style-type: none"> - Comissão de Contratações sem atuação efetiva na consolidação das demandas de sua unidade; - Requisitantes insistem em seguir apenas as soluções que consideram corretas, sem explorar outras possibilidades; - Falta de participação ativa e da compreensão da importância da atuação dos requisitantes ao longo do processo; - Dificuldade pelas unidades de apoio da licitação/unidades centralizadoras quanto aos retornos do requisitante; - Requisitantes veem o setor de compras como um obstáculo. 	Tempo elevado de tramitação geral do processo.	<p>Conscientização Promover ações para aumentar a consciência do requisitante quanto à importância do seu papel no processo</p> <p>Ações permanentes Criar e atualizar POP, Guia e Manual de Boas Práticas. Realizar cursos, treinamentos e oficinas. Mostrar “jornada da licitação” para evitar evasões no processo. Utilizar o Google Workspace como forma de comunicação</p>	5S POP MFV Trabalho padronizado
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização da rotina de elaboração do documento - Falta de procedimento padrão para o registro das demandas no DFD. 	Tramitação incorreta do processo.	<p>Padronização Padronizar a tramitação processual e despachos internos. Incluir check-list Governo para conformidade da instrução.</p>	MFV POP 5S
<ul style="list-style-type: none"> - Retrabalho na elaboração do DFD, elaborado no SEI e depois ter que ser incluído no ComprasGov; 	Tempo elevado da etapa de DFD que agrega valor ao cliente.	<p>Planejamento - DFD Realizar efetivo planejamento de compras, para que os DFDs sejam elaborados previamente ao processo licitatório.</p>	MFV 5S POP
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de texto padrão no ETP; 	Tempo elevado da etapa de ETP e MR que agrega valor ao cliente.	<p>Modelos - ETP e MR Criar modelos institucionais de ETP e MR por tipo de objeto e/ou modalidade de licitação.</p>	5S Trabalho padronizado
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade do requisitante em compreender todos os aspectos do TR que fogem o objeto da contratação 	Tempo elevado da etapa de TR que agrega valor ao cliente.	<p>Termo de Referência - TR Fornecer ao requisitante um modelo de TR pré-preenchido, deixando apenas os pontos específicos do objeto</p>	5S POP Trabalho padronizado
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de consulta a processos anteriores: Tramitação dos processos sem referência a casos anteriores. 	Elevado percentual de retrabalho.	<p>Aprendizagem Estudar processos anteriores, para evitar falhas recorrentes.</p>	5S
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na compreensão dos termos jurídicos. 	Alto tempo para ajustar recomendações jurídicas.	<p>Banco de respostas Criar banco de respostas para os pareceres da PGF</p>	5S

Fonte: desenvolvido pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da coleta de dados nos processos que geraram Atas de Registro de Preços em 2023 para a instituição e do acompanhamento realizado pela pesquisadora, foi possível elaborar o desenho do processo em seu estado atual, bem como o uso da primeira ferramenta *Lean Office*: o Mapa do Fluxo do Valor, que foi empregado para desenhar o estado atual do MFV do PE SRP na UFMT.

Após a tabulação das informações sobre os processos, foi possível organizar os dados, onde constatando-se uma grande divergência no tempo de tramitação dos processos PE SRP das demais unidades requisitantes, quando comparado com os processos das unidades centralizadoras. Diante da situação, identificaram-se as seguintes situações-problema nos processos licitatórios conduzido pelas demais unidades requisitantes:

- a) Baixo percentual de licitações concluídas dentro do tempo estipulado pela própria unidade no DFD;
- b) Tempo excessivo na tramitação dos processos licitatórios, especialmente nas fases de elaboração de ETP, MR e TR;
- c) Ênfase no tempo prolongado para a elaboração do TR;
- d) Alto percentual de retrabalho devido às recomendações de ajustes nos pareceres jurídicos da PGF;
- e) Tempo elevado de saneamento das recomendações da PGF.

A partir deste contexto, foram elaborados o questionário de ambientação e o roteiro para a condução do grupo focal, correspondentes à segunda e terceira etapa da coleta de dados, cujos objetivos eram diagnosticar as possíveis causas dos problemas e identificar eventuais soluções.

A contribuição dos *stakeholders* foi fundamental no estudo, pois a partir de suas contribuições, foi possível aplicar outras ferramentas do *Lean Office*. Destaca-se o uso de ferramentas como o 5S, padronização de documentos e procedimentos, cursos e treinamentos, manual, guia e POP institucional, além de aprendizagem com processos anteriores e outras sugestões, todas consolidadas no *Framework* para o PE SRP na UFMT, proposto no Capítulo 5, conforme informações abaixo:

- a) **Conscientização:** ações para aumentar a consciência do requisitante quanto à importância do seu papel para o bom andamento da contratação;

- b) **Planejamento:** efetivo planejamento de compras, para que os DFDs sejam elaborados previamente aos trâmites do processo licitatório;
- c) **Modelos de ETP e MR:** modelos institucionais de ETP e MR;
- d) **Termo de Referência:** enviar modelo de TR pré-preenchido;
- e) **Aprendizagem:** estudar nos processos anteriores recomendações da PGF, impugnações, recursos ou esclarecimentos, evitando falhas recorrentes;
- f) **Banco de respostas:** para os pareceres da PGF, quando houver recomendações, verificar respostas/ações, redução de tempo de ajuste
- g) **Padronização:** da tramitação processual e despachos internos. Incluir check-list do Governo para conferência da conformidade da instrução;
- h) **Ações permanentes:** Criar e atualizar rotineiramente POP, Guia e Manual de Boas Práticas para o processo interno. Realizar cursos, treinamentos e oficinas, visando constante atualização dos *stakeholders*. Mostrar para o requisitante a “Jornada da licitação”, diminuir evasões durante o processo. Utilizar o chat do Google Workspace como forma padrão de comunicação.

Após aplicar as ferramentas do *Lean Office*, conclui-se pela necessidade de ajustes para a implementação delas no contexto da administração pública, ou ao menos na realidade da instituição estudada. Um exemplo disso é o 5S, uma ferramenta amplamente utilizada em escritórios físicos; no entanto precisou de adaptações, considerando a realidade analisada, que envolve um processo institucional baseado exclusivamente no fluxo de informações e documentos.

A aplicação dessas ferramentas e das sugestões propostas pelos *stakeholders* foi limitada pelo fator tempo, devido ao curto período disponível para o desenvolvimento do mestrado e à necessidade de anuência da alta administração institucional. Portanto, com base no diagnóstico do processo em seu estado atual, a aplicação das ferramentas teve como objetivo levantar um conjunto de ações para tornar o processo mais eficiente.

Outra limitação enfrentada foi o número reduzido de representantes dos servidores das unidades requisitantes. Tal situação configura-se uma limitação, pois justamente as situações problemas encontradas estavam concentradas no papel do requisitante das demais unidades. Em um primeiro momento da pesquisa, todos os quatro requisitantes das demais unidades convidados responderam ao questionário de ambientação; no entanto, apenas um participou do grupo focal, momento de maior interação entre os envolvidos e troca de ideias de possíveis melhorias no processo.

Dessa forma, o baixo índice de participação dos requisitantes das demais unidades no grupo focal pode ter limitado tanto o diagnóstico de outras causas dos problemas enfrentados quanto a proposição de mais ações para a solução.

Dentre os problemas levantados, destacam-se a falta de padronização na rotina de elaboração dos documentos que compõem a fase de planejamento da contratação, a ausência de estudo de processos anteriores, a falta de documentos modelos ou o não envio de documentos pré-preenchidos. No entanto, a atuação ativa do requisitante e a compreensão de seu papel para o bom andamento do processo são fatores recorrentes nas falas de diferentes *stakeholders* como sugestão para melhorar o tempo de tramitação do processo.

Alguns fatores explicam essa dinâmica. Um deles é que o requisitante é o responsável por detalhar o objeto da contratação, ou seja, possui conhecimento técnico para realizar as especificações tanto do objeto em si quanto de eventuais requisitos ou normas específicas que regem a contratação. Além disso, ele tem maior interesse no andamento do processo. Dessa forma, o progresso do processo depende totalmente da conclusão, por parte do requisitante, da construção dos documentos que compõem a fase de planejamento para que siga para a licitação.

Diversos fatores podem causar a demora na elaboração desses documentos, seja pelo fato de o servidor responsável atuar em outras atividades além das do processo licitatório, por conseguir solucionar a demanda de outra forma que não por meio da licitação, por restrições orçamentárias, entre outros fatores.

Além disso, questiona-se a capacidade da administração pública em operar e trabalhar com projetos, pois a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) instiga os usuários a planejarem suas compras, uma vez que é necessário que, no ano anterior à contratação, a demanda seja cadastrada no Plano de Contratações Anual. Portanto, em contraposição ao que costumava ser praticado (comprar à medida em que as demandas surgem), a NLLC exige planejamento e organização.

Outra possibilidade para o aprofundamento de novos estágios segundo a gestão de projeto também é viável, tratando cada processo como um projeto. Isso ocorre porque, nas compras específicas, ou seja, aquelas tramitadas pelos requisitantes das demais unidades internas que não pertencem às unidades centralizadoras, as compras que fogem ao padrão demanda mais tempo e apresentam mais variações do que as compras das unidades centralizadas (que são padronizadas e apresentam pouca variação ao longo dos anos).

Sobre o assunto, os autores Waterman e Clifford (2012) questionam se o pensamento enxuto pode ser aplicado a todas as aquisições ou se só funciona muito bem para

processos de aquisição relativamente simples. No estudo conduzido pelos autores, foi sugerido que, à medida que as aquisições aumentam em complexidade, a aplicação de uma solução padrão se torna mais difícil.

Na fase de conclusão do presente estudo, o local objeto de estudo passou por mudanças de pessoal, em decorrência da troca de gestão da Reitoria da UFMT, momento em que ocorreu a alteração de grande parte dos servidores ocupantes de cargos de chefia.

Conforme apresentado na justificativa no início do trabalho, o presente estudo se mostra importante, pois traz para o setor um caráter mais estratégico e formal, ao elaborar documentos que discorram sobre as atividades desenvolvidas pelo setor.

Sendo este um momento crucial tanto para os novos integrantes da nova gestão, para compreenderem melhor a dinâmica das licitações institucionais, como também para trazer mais segurança aos demais servidores que auxiliam no desenrolar da licitação, por meio de rotinas padronizadas, documentos modelos e mais precisão no desenvolvimento das suas atividades.

Diante do exposto, um aprofundamento do estudo, seja pela aplicação prática das soluções propostas - com uma análise comparativa das mudanças percebidas entre o cenário atual e o cenário futuro, considerando melhorias implementadas -, seja pela investigação junto às demais áreas requisitantes para identificar outras causas do elevado *Lead Time* em diversas etapas do processo, ou ainda pelo estudo do alto percentual de ajustes advindos de recomendações da PGF, constituem linhas promissoras para pesquisas futuras.

Dessa forma, pode-se aprofundar a investigar nas etapas que apresentam os maiores gargalos, como, por exemplo, a elaboração do Termo de Referência, analisando os motivos da grande demora nesse processo e, se possível, propor soluções.

Outras sugestões incluem a replicação do *Framework*, não apenas no processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços, mas também para os demais processos licitatórios, como os Pregões Tradicionais, as Dispensas de Licitações, as Inexigibilidades e as Concorrências. Além disso, a aplicação da filosofia *Lean* pode ser expandida para diversos setores e processos da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso.

Em conclusão, esta dissertação não tem a pretensão de esgotar o tema estudado. Seu objetivo é servir como ponto de partida para novas investigações e estudos, considerando a relevância do assunto tanto para a instituição e seus respectivos servidores quanto para a sociedade brasileira, que pode se beneficiar de mudanças significativas e positivas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.P.L. DE, GALINA, S.V.R., GRANDE, M.M. BRUM, D.G. “*Lean thinking: planning and implementation in the public sector*”. INTERNATIONAL JOURNAL OF LEAN SIX SIGMA, 8 (4), pg. 390-410, 2017.

ARAGÃO, C.V. “*Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio*”. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 48 (3), pg. 104-132, 1997.

BARRAZA, M.F.S., SMITH, T., DAHLGAARD-PARK, S.M. “*Lean-kaizen public service: An empirical approach in Spanish local governments*”. TQM Journal, 21(2), pg 143-167, 2009.

BARROCA, L., SHARP, H., DINGSOYR, T., GREGORY, P., TAYLOR, K., ALQAISI, R. “*Enterprise agility: A balancing act - A local government case study*”. Springer Verlag, 355, pg. 207-223, 2019.

BHARGA, R. K, PARVEEN, R., NAAZ, S., ANAND, U., ANSARI, S. “*A Review on Standard Operating Procedure (SOP)*”. BBS Institute of Pharmaceutical & Allied Sciences, Greater Noida, 9, pg 704-722, 2020.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES nº 58, de 8 de agosto de 2022. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022.

CAIADOA, RGG, CAROCHA, DM, GOULART, AK, & TORTORELLA, GL., “*Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review*”. Production, 30, pg. 1-15, 2020.

CAVALCANTE, P. Gestão Pública Contemporânea: Do Movimento Gerencialista ao

Pós-NPM. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. DA. “Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos”. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, n. 1998, pg. 1–12, 2011.

DA CRUZ, R., VALENTINA, L. V. O. D., DUARTE, M. A. T. “Lean e Lean Six Sigma para Instituições de Ensino Superior”. *Journal of Lean Systems*, 5 (3), pg. 63-82, 2020.

DAHMARDEH, N., POURSHAHABI, V. “Agility evaluation in public sector using fuzzy logic”. *Iranian Journal of Fuzzy Systems*, 8 (3), pg. 95-111, 2011.

DOUGLAS, J.A., ANTONY, J., DOUGLAS, A. “Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 32(9), pg. 970-981, 2015.

GONÇALVES, V.K.A., DE MELO, D.R.A., VIANA, A.L., MEDEIROS, S.H.S. “Lean Office: Concept Applicability Study on a Federal Public University”. *Espacios*, 63 (18), E-1, 2015.

HARFIANTO, H.D., RAHARJO, T., HARDIAN, B., WAHBI, A. “Agile Transformation Challenges and Solutions in Bureaucratic Government: A Systematic Literature Review”, *Association for Computing Machinery*, pg. 12-19, 2022.

HIGA, Alberto Shinji; CASTRO, Marcos Pereira; OLIVEIRA, Simone Zanotello de. **Manual de direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Rideel, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 mar. 2024.

HONG, K.P., KIM, P.S. “Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks”. *Tallinn University of Technology*, 21 (1), pg. 4-21, 2020.

KLEIN, L. L.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H. Eficácia da gestão baseada em processos em uma IES pública: Percepções quantitativas de um projeto piloto. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 30, p. 1–18, 2024. DOI:

10.5020/2318-0722.2024.30.e13967.

Disponível

em:

<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13967>. Acesso em: 18 mar. 2025.

KRUEGER, R. A., CASEY, M. A. *Focus Groups, a practical guide for applied research*. 5th edition. Sage Publications, Inc. California, United State of America, 2015.

LOOKS, H. “*A Reference Framework for Agile Transformation in Public Administration*”. CEUR-WS, 3139, pg. 62-68, 2022.

LUKRAFKA, T.O., SILVA, D.S., ECHEVESTE, M. “*A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda*” *European Management Journal*, 38 (3), pg. 506-517, 2020.

MACHERIDIS, N. “*Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach*”. Routledge, 24 (2), pg. 128-143. 2018.

MERGEL, I., GONG, Y., BERTOT, J. “*Agile government: Systematic literature review and future research*”. Elsevier Ltd, 35 (2), pg. 291-298, 2018.

MIGUEL, P. A. C., FLEURY, A., MELLO, C. H. P., NAKANO, D. N., LIMA, E. P. DE, TURRIONI, J. P., HO, L. L., MORABITO, R.M, MARTINS, R. A., SOUSA, R., COSTA, S. E. G. DA, PUREZA, V. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS, 26/12/2023, <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/governo-federal-regulamenta-sis-tema-de-registro-de-precos-a-luz-da-nova-lei-de-licitacoes>, acesso em 21/03/2024.

MONTEIRO, M.F.J.R., PACHECO, C.C.L., DINIS-CARVALHO, J., PAIVA, F.C. “*Implementing lean office: A successful case in public sector*”. *Faculty of Mechanical Engineering Transactions*, 43 (4), 2015.

MOREIRA, G. A. “*5 passos para a implementação do programa 5S: Série Gestão é Solução*”. Ucrânia, Viseu, 2023.

MURAKAMI, Elizabeth Bezerra Lopes. **Noções gerais sobre orçamento público e responsabilidade fiscal**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2024.

NASCIMENTO, K. “*Reflexões sobre Estratégia de Reforma Administrativa: A Experiência Federal Brasileira*”. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, F.G.V., (1), pg. 11-50, 1967.

OHNO, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press, 1988.

OLIVEIRA, G.A. “*A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira*”. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 4 (2), pg. 47-74, 1970.

PINTO, E. de J. B. “*Lean Office: uma proposta de otimização para reduzir as falhas no fluxo de valor do processo de compras governamentais de uma instituição de ensino superior*”. REVISTA GESTÃO & TECNOLOGIA, v. 24, nº 4, p.163-186, 2024.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Licitações e Contratações. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>. Acesso em: 12 de mar. de 2024.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SECRETARIA-GERAL - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 12 de mar. 2024.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SECRETARIA-GERAL - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 12 de mar. 2024.

RADNOR, Z. e WALLEY, P. “*Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector*”, *Public Money and Management*, 28 (1), pg.13-20, 2008.

RODGERS, B., & ANTONY, J. “*Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review*”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (3), 437-455 (2019).

ROXO, Gustavo Henrique Sperandio. **Licitações e contratos administrativos: considerações à luz da lei n. 14.133/2021**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 mar. 2024.

SAMPIERI, H., COLLADO, C. F, LUCIO, M. D. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5ª Edição. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIELE, J.J., MCCUE, C.P. “*A framework for the adoption of lean thinking within public procurement*”. *International Journal of Procurement Management*, 3 (4), pg. 379-396, 2010.

TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. “*Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*”. *British journal of management*, Inglaterra, 14(3), pg. 207-222, 2003.

UFMT. Organograma Pró-reitoria de Administração (PROAD). Disponível em <<https://cms.ufmt.br/files/galleries/16/organogramaproadi.jpg>>. Acesso em: 13 de jul. de 2023.

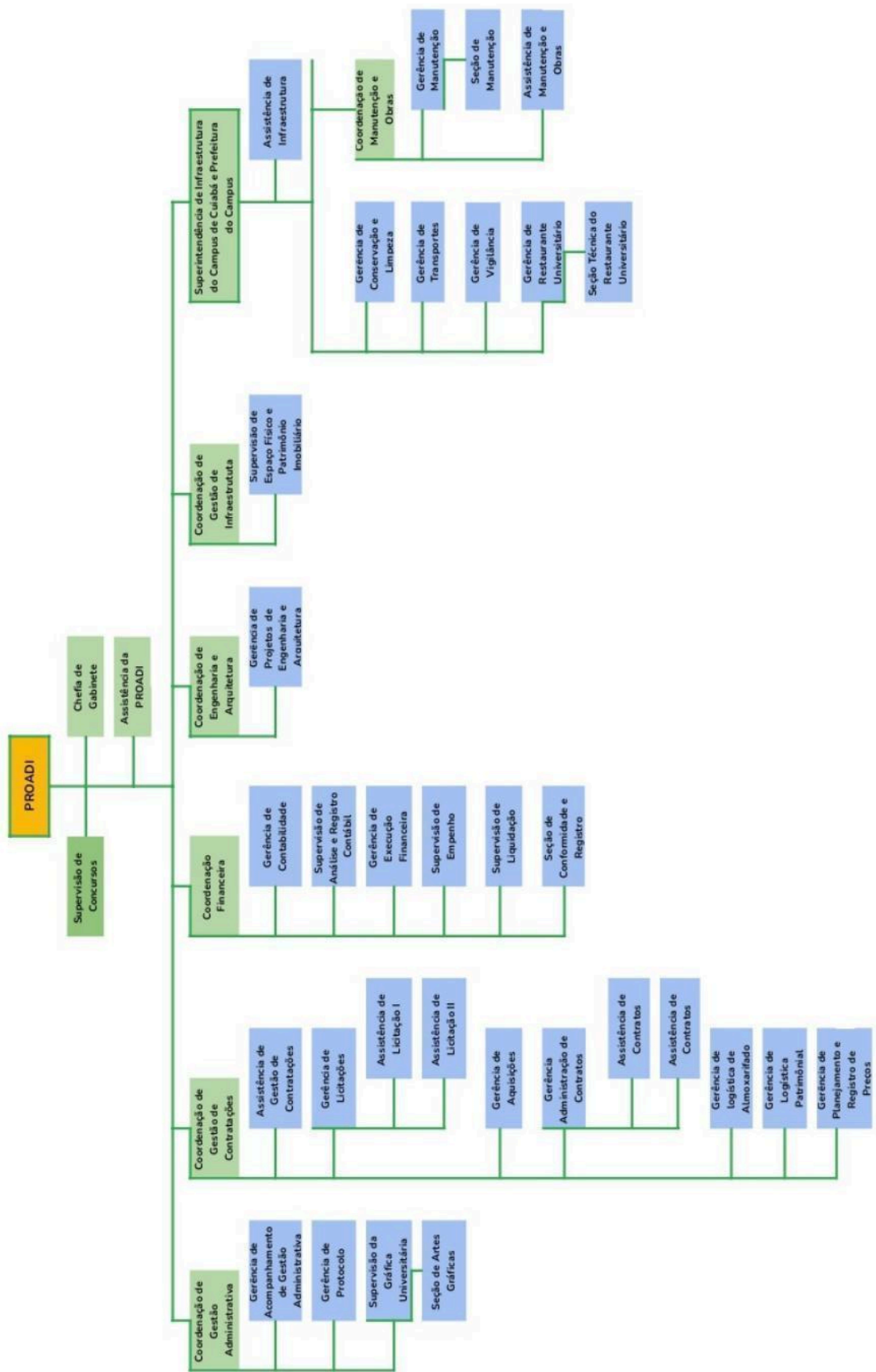
UFMT. Processos Mapeados pelo Escritório de Projetos e Processos (EPP). Disponível em <https://ufmt.br/unidade/epp/pagina/processos-mapeados/7059#top_page>. Acesso em: 17 de jul. de 2023.

YIN, R. *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. 5ª Edição. Rio Grande do Sul: Bookman Editora LTDA, Inc, 2015.

YLINEN, M. “*Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance*”. *IOS Press BV*, 26 (3), pg. 251-271, 2021.

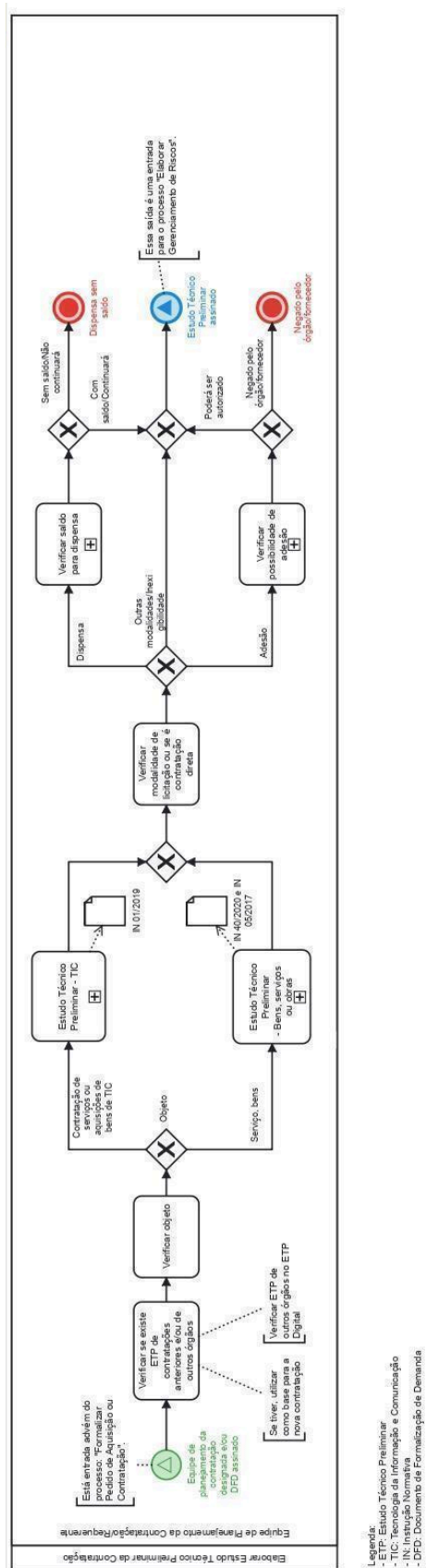
WATERMAN, J., CLIFFORD, M. "*Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the U.K public service*". JOURNAL OF PUBLIC PROCUREMENT, VOLUME 12, ISSUE 4, pg. 505-527, 2012.

ANEXO I - ORGANOGRAMA DA PROAD



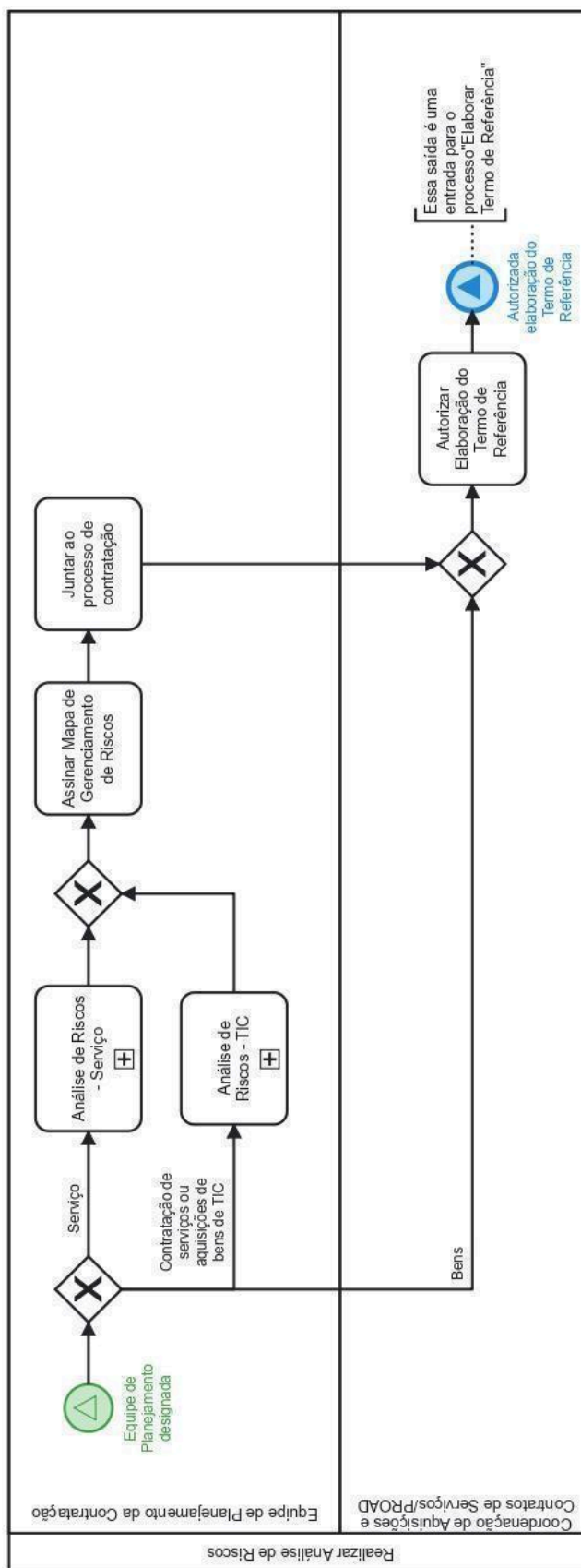
Fonte: site oficial da UFMT na página da PROAD

ANEXO III - ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR



Fonte: site oficial da UFMT na página do EPP

ANEXO IV - ETAPA 2.1: ELABORAÇÃO DOS MAPAS DE RISCOS



Fonte: site oficial da UFMT na página do EPP

ANEXO VI - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

À

Pró-reitoria de Administração – PROAD/UFMT

Coordenação de Gestão de Contratações – CGC/PROAD/UFMT

A servidora Laís Garcez Rocha Elias está cursando o Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em parceria com a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT). Sua dissertação foca no estudo do processo licitatório denominado Pregão Eletrônico, especificamente no contexto do Sistema de Registro de Preços. O objetivo principal é analisar detalhadamente as etapas desse processo, sob a luz das ferramentas do Lean Office, ou seja, da abordagem enxuta adaptada a ambientes administrativos. Entre essas ferramentas, destaca-se o Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM), que permite a visualização integral das etapas do processo, desde o início até a conclusão, facilitando a revisão e o aprimoramento contínuo.

Para a condução deste estudo, é imperativa a análise de processos reais já tramitados na UFMT. Propõe-se que o recorte da pesquisa se concentre nos processos que resultaram em Atas de Registro de Preços no ano de 2023, cujos objetos compreenderam a futura e eventual aquisição de materiais de consumo, bens permanentes ou serviços comuns. Essa abordagem permitirá a identificação de eventuais gargalos, etapas desnecessárias ou retrabalhos no processo analisado, possibilitando, assim, a proposição de melhorias no processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP) na UFMT.


Certos de contarmos com a compreensão de todos, solicitamos a autorização do desenvolvimento do estudo conforme proposto acima.

Ficamos à disposição para esclarecimento de eventuais dúvidas ou questionamentos.


Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
 LAIS GARCEZ ROCHA ELIAS
Data: 26/06/2024 11:44:53-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Laís Garcez Rocha Elias
Estudante do Mestrado Profissional

Documento assinado digitalmente
 FABIO MOLINA DA SILVA
Data: 27/06/2024 15:48:24-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Fabio Molina da Silva
Professor orientador do departamento de Engenharia de Produção da UFSCar

Documento assinado digitalmente
 FABIANE LETICIA LIZARELLI
Data: 26/06/2024 14:43:12-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Fabiane Letícia Lizarelli
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção

ANEXO VII - AUTORIZAÇÃO CGC PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO****DESPACHO**

Processo nº 23108.043476/2024-18

Interessado: @interessados_virgula_espaco@

À servidora Laís Garcez Rocha Elias

Em atenção ao solicitado no Ofício de solicitação de autorização (6933067) e considerando os potenciais benefícios à Instituição, esta Coordenação de Gestão de Contratações autoriza a realização da referida pesquisa.

À Pró-Reitoria de Administração - PROAD/FUFMT

Segue para conhecimento e manifestação.

Atenciosamente,



Coordenação de Gestão de Contratações
(65) 3313-7259 WhatsApp
cgc.proadi@ufmt.br

Acompanhe a PROAD: [Site Oficial](#)



Documento assinado eletronicamente por **EDILSON PEREIRA MARINS, Coordenador(a) de Gestão de Contratações - CGC/PROAD - UFMT**, em 27/06/2024, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6933212** e o código CRC **B31F1E07**.

ANEXO VIII - AUTORIZAÇÃO PROAD PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**

DESPACHO

Processo nº 23108.043476/2024-18

Interessado: @interessados_virgula_espaco@

À Sra. Lais Garcez R. Elias

Gerente de Compras e Registro de Preços - CGC/PROAD,

Considerando o exposto no Ofício 6933067, autorizo a análise de processos reais já tramitados na UFMT, para o pleno desenvolvimento de estudo da dissertação do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção ofertado pela UFSCar em parceria com a UFMT.

Atenciosamente,

CENDYI APARECIDA PAES DE BARROS DO PRADO

Pró-Reitora de Administração - PROAD

PORTARIA REITORIA-UFMT Nº 566, DE 17 DE OUTUBRO DE 2023



Documento assinado eletronicamente por **CENDYI APARECIDA PAES DE BARROS DO PRADO, Pró-Reitor(a) de Administração - PROAD / UFMT**, em 27/06/2024, às 16:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6933222** e o código CRC **B4B0FA2C**.

ANEXO IX - CERTIFICADO DE INSTRUÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO**

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por meio da
Coordenação de Desenvolvimento Humano e da Gerência de Capacitação e Qualificação,
confere o presente certificado a

LAIS GARCEZ ROCHA ELIAS

pela sua participação, como tutora, no evento
Noções Gerais de Licitações e Contratações na UFMT
realizado no período de **18/02/2025 a 19/02/2025**, com carga horária total de 08 horas.

Cuiabá - MT, 24 de março de 2025.

Leia de Souza Oliveira
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Simone Cristina de Arruda
Coordenadora de Desenvolvimento Humano



Conteúdo programático

01. Apresentação geral da capacitação e ambientação;
02. Origem demanda, PCA e fase de planejamento da contratação: DFD;
03. Fase de planejamento da contratação: ETP, MR e TR.
04. Principais modalidades de licitação e formalização do instrumento jurídico bilateral;
05. Aspectos importantes do processo;
06. Compras via ARPs da UFMT e dúvidas gerais.



67e1a6e1-d53c-467b-a255-31480a0a0a0c

Certificado registrado na UFMT sob código

67e1a6e1-d53c-467b-a255-31480a0a0a0c, em 14 de janeiro de 2025.

Verificação de autenticidade em:

<https://setec.ufmt.br/ava/sgp/mod/simplecertificate/verify.php>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AMBIENTAÇÃO

Compreendendo o PE SRP na UFMT

O presente formulário é parte do desenvolvimento da pesquisa para o Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da estudante Laís Garcez Rocha Elias. O objetivo do presente formulário é fazer uma ambientação com os participantes relativo ao tema em estudo, bem como, entender as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores que participarão do grupo focal, objetivando assim o levantamento de possíveis melhorias para o processo de Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP) no âmbito da UFMT.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Esta pesquisa busca compreender especificamente o processo de **Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (PE SRP)**, ou seja, aqueles que ao final da licitação irão gerar **Atas de Registro de Preços (ARPs)** para aquisição futura. **Dessa forma, ao responder esse questionário você irá se atentar em fazer referência apenas aos processos PE SRP em que já atuou.** *

Marcar apenas uma oval.

- Compreendi, as respostas serão apenas dos processos de PE SRP que já atuei. *Pular para a pergunta 2*
- Não, preciso de mais informações. *Pular para a seção 16 (Agradecimento e dúvidas.)*

INFORMAÇÕES GERAIS

2. **1. Campus que está lotado ***

Marcar apenas uma oval.

- Campus Cuiabá
- Campus Sinop
- Campus Araguaia
- Campus Várzea Grande

3. **2. Quais são as suas principais responsabilidades nos processos de licitação do Pregão Eletrônico via Sistema de Registro de Preços (SRP)? ***

Marcar apenas uma oval.

- Requisitante responsável por iniciar o processo de licitação, identificar as necessidades e realizar as especificações técnicas
- Requisitante e unidade centralizadora (G. Almoxarifado ou G. Patrimônio)
- Área de apoio na licitação (desenvolve, acompanha ou auxilia a elaboração e tramitação dos documentos do processo)
- Autoridade competente (aprova documentos e autoriza o seguimento dos processos)

4. **3. Há quantos anos trabalha (direta ou indiretamente) com contratações/licitações? ***

Marcar apenas uma oval.

- Até 01 ano
- De 01 ano a 03
- De 03 anos a 05 anos
- Mais de 05 anos

FASE DE PLANEJAMENTO DA LICITAÇÃO

A fase de planejamento da licitação é composta dentre outras etapas pela elaboração dos seguintes documentos:

- a) Documento de Formalização da Demanda (DFD)
- b) Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)
- c) Termo de Referência (TR)

Documento de Formalização da Demanda (DFD)

Documento por meio do qual a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação

5. **4. Nos PE SRP, você elabora ou auxilia na elaboração do DFD? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 6*
- Não *Pular para a pergunta 12*

Documento de Formalização da Demanda (DFD)

6. **4.1. Onde costuma ser a elaboração do DFD dos PE SRP? ***

Marcar apenas uma oval.

- Formulário disponível no SEI
- Direto no ComprasGov
- Formulário disponível no SEI e também no ComprasGov

7. **4.2. Informe o grau de dificuldade para elaboração do DFD de PE SRP, onde 1 é muito difícil e 5 é muito fácil. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
- Muit Muito fácil

8. 4.3. *Selecione as principais dificuldades enfrentadas na elaboração do DFD dos PE SRP.* *

Marque todas que se aplicam.

- Dificuldade em operar o sistema (SEI ou ComprasGov)
- DFD, formulário é pouco intuitivo
- Mudanças advindas da Lei nº 14.133/2021
- Dificuldade em estimar o valor da contratação
- Não sei quando a contratação tem que estar finalizada
- Outra situação
- Não tenho dificuldade em elaborar o DFD

9. 4.3.1. *Caso tenha selecionado "outra situação", informe abaixo.*

10. 4.4 *No campo do DFD dos PE SRP "data estimada de conclusão da contratação", eu informo:*

Marque todas que se aplicam.

- Qualquer data futura, sem me basear muito em alguma data específica, quando terminar o processo está ok
- É a data em que o item/serviço precisa estar disponível na minha unidade para uso, portanto, sempre me preocupo em informá-la de maneira muito precisa
- Estimo a data com base no tempo de tramitação de processos passados
- Não me importo muito com essa data, apenas preencho para finalizar o formulário
- Como é PE SRP, e a compra fica vinculada a existência de créditos orçamentários, não me importo muito com a data pois não sei quando poderá ser adquirido

11. 4.4. *Informe abaixo alguma sugestão de melhoria da etapa do desenvolvimento do DFD nos PE SRP, caso não tenha, informe "sem sugestão".* *

Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)

Estudo Técnico Preliminar tem objetivo de evidenciar o problema a ser resolvido e a melhor solução, enquanto que a Matriz de Risco tenta prever fatos que possam desequilibrar econômica e financeiramente o contrato.

12. 5. *Você elabora ou auxilia na elaboração do ETP e MR dos PE SRP?* *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 13*
- Não *Pular para a pergunta 18*

Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Matriz de Risco (MR)

13. 5.1. Onde costuma ser a elaboração do ETP e da MR dos PE SRP? *

Marcar apenas uma oval.

- Documento modelo em word/excel
- Direto no ComprasGov
- Tanto documento modelo em word/excel e como no ComprasGov

14. 5.2. Informe o grau de dificuldade para elaboração do ETP e MR dos PE SRP, onde 1 é muito difícil e 5 é muito fácil. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
- Muito Muito fácil

15. 5.3. Selecione as principais dificuldades enfrentadas na elaboração do ETP e MR nos PE SRP. *

Marque todas que se aplicam.

- ETP e/ou MR - Dificuldade em operar o sistema
- ETP e/ou MR - Documentos são pouco intuitivos
- ETP e/ou MR - Dificuldade no contato com os demais membros da equipe de planejamento ou da GAQ, GAP ou SCP
- ETP e/ou MR - Mudanças advindas da Lei nº 14.133/2021
- ETP - Dificuldade em dizer quais são os requisitos da contratação
- ETP - Não entendo ao certo o que é e como fazer o levantamento de mercado
- ETP - Levantar as possíveis diferentes soluções é complexo
- ETP - Dificuldade na estimativa das quantidades a serem contratadas
- ETP - Dificuldade em estimar o valor da contratação
- ETP - Demais requisitos como justificativa para o parcelamento ou não da solução, contratações correlatas, alinhamento entre contratação e planejamento ou benefícios alcançados, dentre outros
- ETP - Não entendo para que ser esse documento
- MR - Não consigo descrever quais e o que são os riscos
- MR - Dificuldade em dispor sobre as ações mitigadoras
- MR - Não entendo para que ser esse documento
- MR - Dificuldade em estimar o possível grau de impacto do risco
- MR - Não sei quem são os responsáveis pelas ações
- Outra situação
- Não tenho dificuldade na elaboração tanto do ETP como da MR

16. 5.3.1. Caso tenha selecionado "outra situação", informe abaixo.

17. 5.4. Informe abaixo alguma sugestão de melhoria da etapa do desenvolvimento do ETP e MR nos PE SRP, caso não tenha, informe "sem sugestão". *

Termo de Referência (TR)

Termo de Referência é a documentação formal da definição do objeto para o atendimento da necessidade.

18. 5. Você elabora ou auxilia na elaboração do TR nos PE SRP? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim Pular para a pergunta 19
 Não Pular para a pergunta 24

Termo de Referência (TR)

19. 6.1. Onde costuma ocorrer a elaboração do TR dos PE SRP? *

Marcar apenas uma oval.

- Somente documento modelo em word
 Direto no ComprasGov
 Tanto documento modelo em word e como no ComprasGov

20. 6.2. Informe o grau de dificuldade para elaboração do TR dos PE SRP, onde 1 é muito difícil e 5 é muito fácil. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito Muito fácil

21. 6.3. Selecione as principais dificuldades enfrentadas na elaboração do TR dos PE SRP. *

Marque todas que se aplicam.

- Dificuldade em operar o sistema
 Documento é pouco intuitivo
 Mudanças advindas da Lei nº 14.133/2021
 Dificuldade em conseguir orçamentos que atendam a legislação
 Dificuldade em definir os requisitos da contratação
 Dificuldade em escolher o melhor modelo de execução e gestão da contratação
 Dificuldade no contato ou compreensão das instruções repassadas pela (GAQ, GAP ou SCP)
 Contato dificultado com (GAQ, GAP ou SCP)
 Outra situação

22. 6.3.1. Caso tenha selecionado "outra situação", informe abaixo.

23. 6.4. Informe abaixo alguma sugestão de melhoria da etapa do desenvolvimento do TR dos PE SRP, caso não tenha, informe "sem sugestão".

Recomendações da PGF

Após finalizado o Termo de Referência o processo é enviado para elaboração do Edital da contratação, que quando finalizado é submetido para análise jurídica pela Equipe de Trabalho Remoto de Licitações e Contrato (ETR-LIC). A análise da ETR é feita por meio de um parecer jurídico onde são levantados eventuais pontos de ajustes, que são as recomendações. Sanadas as recomendações o processo é enviado para a fase externa, qual seja, a fase de licitação.

24. 7. Você atua como responsável por eventuais atendimento de recomendações ou ajustes advindos de recomendações do Parecer Jurídico da PGF nos PE SRP?

Marcar apenas uma oval.

- Sim Pular para a pergunta 25
 Não Pular para a pergunta 30

Recomendações da PGF

25. 7.1. Nos processos de PE SRP em que já atuou, havia recomendações da PGF? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em todos.
 Sim, na maioria deles.
 Não, todos foram aprovados em sua integralidade.

26. 7.2. Informe o grau de dificuldade de atendimento das recomendações da PGF, onde 1 é muito difícil e 5 é muito fácil.

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
 Muito Muito fácil

27. 7.3. Das recomendações apontadas pela PGF no parecer jurídico, elas tratavam de: *

Marque todas que se aplicam.

- Não havia recomendação
- Ajustes no Documento de Formalização da Demanda
- Ajustes no Estudo Técnico Preliminar
- Ajustes na Matriz de Riscos
- Ajustes no Termo de Referência
- Ajuste nos orçamentos
- Ajustes no Edital da contratação
- Ajustes no PAC/PGC
- Ajustes na instrução processual (designação da equipe, autorização de abertura do certame, dentre outras etapas processuais)
- Ajustes em relação ao orçamento da instituição
- Recomendações relativas à Lei nº 14.133
- Outros ajustes

28. 7.3.1. Caso tenha selecionado "outra situação", informe abaixo.

29. 7.4. Informe abaixo alguma sugestão de melhoria visando a redução ou mesmo o esgotamento das recomendações da PGF, caso não tenha sugestão, informe "sem sugestão". *

Licitação

A atuação do requisitante quando da licitação pode ocorrer tanto na fase de pedidos de esclarecimentos, impugnações ou recursos, se houver. Porém a atuação sempre ocorre quando da fase de análise de propostas, em especial quanto a análise técnica das propostas, cujo objetivo é analisar se o que a empresa ofertou em sua proposta está adequado às especificações técnicas previstas no TR.

30. 8. Você atua nas análises de propostas enviadas pelas empresa dos PE SRP e eventuais atendimentos de pedidos de esclarecimentos, impugnações ou recursos relacionados ao objeto licitado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 31*
- Não *Pular para a pergunta 35*

31. 8.1. Nos processos em que já atuou você já respondeu algum pedido de esclarecimento/recurso ou impugnação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em todos.
 Sim, em alguns.
 Não.

32. 8.2. As impugnações, recursos ou esclarecimentos, levaram a algum ajuste no processo? (Selecione tantas opções quantas foram as já vivenciadas) *

Marque todas que se aplicam.

- Não sei, nenhuma das situações foi direcionada para mim.
 Não, não houve necessidade de ajuste, apenas de resposta para a(s) empresa(s).
 Sim, no DFD.
 Sim, no ETP.
 Sim, na MR.
 Sim, no TR.
 Sim, no Edital.
 Sim, em demais documentos presentes no processo.

33. 8.3. Informe o grau de dificuldade da análise das propostas das empresas, onde 1 é muito difícil e 5 é muito fácil.

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
 Muito Muito fácil

34. 8.4. Informe abaixo alguma sugestão de melhoria para a fase de análise de proposta das empresas e respostas a pedidos de esclarecimentos/impugnação ou recursos, caso não tenha sugestão, informe "sem sugestão". *

Visão geral do processo

35. **9. De modo geral, os processos de PE SRP em que atuou, foram finalizados dentro do prazo necessário? ***

Marque todas que se aplicam.

- Sim, nenhuma unidade nunca ficou desabastecida por não ter item/serviço disponível
- Sim, mas já ocorreram situações em que houve desabastecimento, porém nada grave
- Sim, mas já ocorreram situações em que houve desabastecimento, porém muito grave
- Por vezes quando a licitação não finalizou a tempo tivemos que utilizar outros meio para não ficar sem o item/serviço (dispensa de licitação, adesão ou outros meios mais rápidos de contratação)
- Não me atento ao prazo de finalização da licitação

36. **10. As principais dificuldades enfrentadas por mim nos processos de PE SRP são: ***

Marque todas que se aplicam.

- Inovações da Lei nº 14.133/2021
- Não saber qual modelo de documento seguir
- Dificuldade na comunicação com demais membros da Equipe
- Dificuldade na comunicação com as Gerências (GAQ, GAP ou SCP) ou CGC
- Não tenho noção da visão geral do processo, não sei quais etapas seguir, me sinto perdido(a)
- Pouco tempo para trabalhar nesses processos, outras demandas sempre são prioridades
- Tramitação do processo é confusa, poderia ser melhor explicada
- Outra situação

37. **10.1. Caso tenha selecionado "outra situação", informe abaixo.**

Disponibilidade para participação de grupo focal

A partir dos resultados obtidos na presente pesquisa, será realizado um grupo focal cujo objetivo é debater sugestões de como podemos melhorar o processo de PE SRP na UFMT. Estima-se que o encontro terá duração média de 1h30, sendo que este acontecerá de maneira remota por meio da ferramenta Google Meet.

A sua participação é extremamente valiosa para a finalização dos estudos propostos no mestrado profissional da estudante, bem como, para uma futura melhoria do processo para a instituição.

38. **Você tem disponibilidade para participar do grupo focal detalhado acima? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim. *Pular para a pergunta 39*
- Não. *Pular para a seção 16 (Agradecimento e dúvidas.)*

Disponibilidade para participar do grupo focal

39. **Informe o seu nome caso queira para eventuais contatos visando ajustes na agenda**

40. Selecione o(s) dia(s) e respectivo(s) período(s) **que NÃO poderá participar**, ou seja, que já tenha algum outro compromisso prévio agendado. *

A partir das informações fornecidas, será conciliada a agenda de todos para a data mais próxima.

Marque todas que se aplicam.

- Posso participar de qualquer dia e período abaixo
- Não posso participar em nenhuma das opções
- 26/09/2024 (quinta-feira) - Matutino
- 26/09/2024 (quinta-feira) - Vespertino
- 27/09/2024 (sexta-feira) - Matutino
- 27/09/2024 (sexta-feira) - Vespertino
- 30/09/2024 (segunda-feira) - Matutino
- 30/09/2024 (segunda-feira) - Vespertino
- 01/10/2024 (terça-feira) - Matutino
- 01/10/2024 (terça-feira) - Vespertino
- 02/10/2024 (quarta-feira) - Matutino
- 02/10/2024 (quarta-feira) - Vespertino
- 03/10/2024 (quinta-feira) - Matutino
- 03/10/2024 (quinta-feira) - Vespertino
- 04/10/2024 (sexta-feira) - Matutino
- 04/10/2024 (sexta-feira) - Vespertino

Agradecimento e dúvidas.

Fique à vontade para esclarecer as suas dúvidas diretamente comigo por meio dos contatos abaixo:

E-mail: lais.rocha@estudanteufscar.br

WhatsApp: (65) 99903-0304

Muito obrigada por ter chegado até e contribuído para o desenvolvimento da minha pesquisa que visa uma grande melhoria institucional!

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

“Boa tarde, solicito a manifestação de todos para saber se posso gravar nosso encontro. A identidade dos participantes será preservada, no estudo serão apresentados como “Requisitante”, “Unidade de Apoio da Licitação”, “Unidade Centralizadora” ou “Autoridade Competente”.

- **Regras gerais do grupo focal:**

- Todos têm voz;
- Não há respostas certas ou erradas;
- O debate é bem-vindo, mas com respeito;
- O grupo será gravado, mas as respostas serão anônimas.

- **Quebra-gelo:**

"Para começarmos, vamos quebrar o gelo e cada um que quiser se apresentar de forma rápida, pode ser o nome, campus e setor onde trabalha. Começando por mim..."

- **Apresentação:**

Como informado no convite para participação do questionário, estou na fase de finalização do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da UFSCar. Agradeço a todos os presentes pela participação na primeira etapa da pesquisa, que foi a resposta ao formulário de ambientação, que teve como objetivo tanto a coleta de dados sobre como vocês percebem o processo de PE SRP na UFMT, além de servir como um apoio para nortear os blocos temáticos do grupo focal, como também para ambientá-los sobre o tema que iremos abordar agora. Hoje daremos andamento à segunda e última etapa da coleta de dados junto aos participantes do processo PE SRP. Estima-se que o encontro tenha duração de 01h30 até 02h, podendo durar menos caso os assuntos abordados se esgotem. O objetivo do grupo focal é entender as possíveis causas e possíveis soluções para a ocorrência de situações como baixo percentual de licitações concluídas dentro do tempo estipulado no DFD, elevado tempo para elaboração dos documentos que compõem a fase de planejamento da licitação (DFD, ETP/MR e TR) e redução de recomendações de ajustes nos pareceres jurídicos.

- **Blocos temáticos e questionamentos norteadores:**

Bloco temático 1 - DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

- a) Poderia ser utilizado apenas o DFD do ComprasGov (à exemplo do ETP/MR e TR)? Por que não se utiliza apenas o Gov? O que teria que ser feito para utilizar apenas o DFD no Gov? O que poderia ser feito de diferente para otimizar essa etapa de modo a padronizar uma forma de elaboração do DFD?
- b) Quais as principais mudanças advindas da Lei nº 14.133/21 que impactaram na elaboração do DFD? Como contorná-las?
- c) Algo a mais a acrescentar sobre o DFD?

Bloco temático 2 - ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR E MATRIZ DE RISCO

- a) Como é a dinâmica entre requisitante, área de apoio da licitação e demais membros da equipe de planejamento na construção do ETP e da MR? Há algo que poderia ser feito para melhor? O que poderia ser diferente?
- b) Por quais razões ainda se utilizam ferramentas como word e excel para elaboração do ETP e MR? Há possibilidade de elaboração direta e exclusiva no ComprasGov? O que poderia ser feito para essa etapa ser melhor/diferente?
- c) A dificuldade mais recorrente apontada na etapa de elaboração do ETP foi o tópico “levantamento de mercado”, sobre esse assunto a IN 58/2022 dispõe que o levantamento de mercado consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar, podendo, entre outras opções [IN nº 58/2022 - Art. 9º, III](#), discorrer sobre a dificuldade, o que é, o que poderia ser diferente?
- d) A definição dos requisitos da contratação foi apontada com uma dificuldade enfrentada na elaboração do ETP. Quais são as dificuldades na definição dos requisitos? O que poderia ser diferente? Como essa etapa de construção do documento poderia ser melhor?
- e) Agora sobre a MR, quais as dificuldades em dispor sobre as ações mitigadoras e em estimar o possível grau de impacto do risco? O que poderia ser feito para ser diferente e minimizar essas dificuldades?
- f) Foram levantadas algumas sugestões como a padronização da Matriz de Riscos para cada tipo de contratação. Vocês têm conhecimento sobre se existe alguma MR padrão

por tipo de contratação? Na realidade da UFMT seria possível criar MR modelo padrão para ser replicada nas demais contratações devendo ser ajustada apenas pontos específicos da contratação pleiteada? O que poderia ser feito diferente?

- g) Algo a mais a acrescentar sobre o ETP e a MR?

Bloco temático 3 - TERMO DE REFERÊNCIA

- a) Como é a dinâmica entre requisitante, área de apoio da licitação e demais membros da equipe de planejamento? Há algo que poderia ser feito para melhor? O que poderia ser diferente?
- b) É obrigatória a elaboração do TR no ComprasGov? Por que na maioria dos casos o TR é elaborado ou no word e ComprasGov ou somente no word? Há possibilidade de elaboração direta e exclusiva no ComprasGov? O que poderia ser feito para essa etapa ser melhor/diferente?
- c) Quais as principais mudanças advindas da Lei nº 14.133/2021 impactaram na elaboração do TR? Há algo que possa ser feito de modo a otimizar o trabalho desenvolvido? Existem manuais do governo ou mesmo modelos padrões?
- d) Considerando a dificuldade em conseguir orçamentos que atendam os normativos? O que poderia auxiliar nessa etapa? Existe alguma forma diferente de fazer orçamentos que melhore o tempo de tramitação dos processos e facilite a instrução processual?
- e) Algo a mais a acrescentar sobre o TR?

Bloco temático 4 - ATENDIMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA PGF

- a) Quais as principais dificuldades no atendimento do parecer da PGF? O que poderia ser feito de diferente para melhorar esta etapa?
- b) Quais as principais recomendações da PGF quanto ao ETP, TR, orçamentos ou Edital da Contratação? E quanto à Lei nº 14.133? Há alguma recomendação que costuma vir nos processos? O que poderia ser feito para evitar novas recomendações reiteradas?
- c) Dentre as sugestões de melhoria sobre o parecer da PGF houve a recomendação de consolidação de um banco de respostas para acesso dos setores requerentes e demais envolvidos, seria útil? É viável? Como poderia ser feito?
- d) Algo a mais a acrescentar sobre a etapa de atendimento de recomendações jurídicas

Bloco temático 5 - SUGESTÕES GERAIS

- a) De modo geral, alguma sugestão sobre o que poderia ser feito diferente no processo para otimizar o trabalho desenvolvido? O que poderia ser feito para melhorar a tramitação dos processos PE SRP?
- b) Sobre a comunicação entre os demais membros que compõem a equipe de planejamento da contratação, o que pode ser feito para melhorar a comunicação?
- c) Disponibilização de modelos padronizados pelos órgãos de controle, de forma semelhante aos Editais da AGU. Vocês têm conhecimento se há modelos padrões de DFD, ETP e MR modelos AGU ou guia/manual de orientação como fazer? Seria interessante ter algo exclusivo específico para a realidade da UFMT? Como poderia ser: guia, manual, POP, curso, framework, alguma outra sugestão?
- d) Os servidores envolvidos sabem das suas atribuições no desenvolvimento no TR? Um documento normativo interno auxiliaria nessas situações de conflito de onde inicia obrigação de um e onde finaliza a do outro? O que poderia auxiliar nesse ruído de informações?

- **Encerramento:**

“Chegamos ao final do nosso encontro. Agradeço mais uma vez a todos pela participação, o próximo passo do estudo será a consolidação das ideias abordadas de modo que seja possível apontar melhorias para o processo de PE SRP na UFMT.”

APÊNDICE C - *FRAMEWORK* PROCESSO PE SRP NA UFMT

FRAMEWORK PE SRP

Conscientização

Promover ações para aumentar a consciência do requisitante quanto a importância do seu papel para o bom andamento da contratação

Planejamento - DFD

Realizar efetivo planejamento de compras, para que os DFDs sejam elaborados previamente aos trâmites do processo licitatório

Modelos - ETP e MR

Criar modelos institucionais de ETP e MR por tipo de objeto e/ou modalidade de licitação

Termo de Referência - TR

Disponibilizar para o requisitante o modelo de TR pré-preenchido, restando para ele apenas os pontos específicos ao objeto demandado

Aprendizagem

Estudar nos processos passados recomendações da PGF, impugnações, recursos ou pedidos de esclarecimentos, a fim de evitar falhas recorrentes

Banco de respostas

Criar banco de respostas para os pareceres da PGF, quando houver recomendações, verificar respostas/ações, diminuindo tempo de ajuste

Padronização

Padronizar tramitação processual e despachos internos. Incluir check-list do Governo para conferência da conformidade da instrução

Ações permanentes

Criar e atualizar rotineiramente POP, Guia e Manual de Boas Práticas para o processo interno. Realizar cursos, treinamentos e oficinas, visando constante atualização dos stakeholders. Mostrar para o requisitante a "Jornada da licitação" para evitar evasões durante o processo. Utilizar o chat do Google Workspace como forma padrão de comunicação.