

MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSO NO DEPARTAMENTO COMPRAS E LICITAÇÕES DA FUNDAÇÃO DELFIM MENDES SILVEIRA (FDMS)

GABRIELA SCHMALFUSS MARTINS¹; ISABEL CRISTINA ROSA BARROS RASIA²;

¹Universidade Federal de Pelotas – gabrielaschmalfuss@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – cristieducare@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos é uma ferramenta fundamental na gestão contemporânea, servindo como um pilar para a compreensão, análise e otimização das atividades organizacionais. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, caracterizado pela constante necessidade de eficiência, agilidade e transparência, as organizações buscam métodos que permitam visualizar e controlar suas operações de forma clara e estruturada (SORDI, 2018; HARMON, 2019). Nesse contexto que o mapeamento de processos se destaca, oferecendo uma representação gráfica e detalhada do "como as coisas são feitas" dentro de uma organização.

A aplicação do mapeamento de processos transcende setores e tamanhos de empresas, revelando-se particularmente valiosa em ambientes que exigem alta conformidade e gestão transparente de recursos, como é o caso das fundações, em especial as fundações de apoio a instituições de ensino superior (IES). De acordo com o Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002, art. 62) para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

A Fundação Delfim Mendes Silveira (FDMS), objeto deste estudo, atua na gestão administrativa e financeira de projetos, gerenciando recursos de origens públicas e privadas, o que impõe um rigoroso controle sobre seus processos de compras e contratações. Embora não se submetam rigidamente à Lei de Licitações, essas entidades devem observar os princípios da Administração Pública, como a publicidade, impessoalidade, isonomia, economicidade e probidade (FREITAS, 2017; DI PIETRO, 2022).

Diante da necessidade constante de aprimoramento e da complexidade regulatória inerente a essas instituições, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como otimizar o processo de seleção pública de fornecedores, atribuído ao departamento de Compras e Licitações da Fundação Delfim Mendes Silveira (FDMS)? Para abordar essa questão foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o processo e as rotinas de trabalho atuais ; b) Identificar os gargalos do processo com base na legislação e em situações práticas ; c) Redesenhar o processo para minimizar os gargalos ; d) Validar a proposta de atualização com a equipe do setor ; e e) Documentar o redesenho em uma Base de Conhecimento.

2. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, adotou-se uma estratégia de pesquisa de natureza qualitativa, adequada para a compreensão aprofundada de fenômenos complexos em seu ambiente natural. A abordagem metodológica combinou o

estudo de caso, que permite uma investigação detalhada de um objeto específico (o processo na FDMS), com a pesquisa participante, escolha justificada pela atuação da pesquisadora como colaboradora no departamento estudado. Essa imersão possibilitou um envolvimento ativo na coleta de dados e uma compreensão privilegiada do conhecimento tácito e das rotinas diárias.

O estudo teve objetivos exploratórios e descritivos. O caráter exploratório permitiu aprofundar o conhecimento sobre os desafios nos procedimentos de contratação da FDMS, enquanto o descritivo foi fundamental para mapear e detalhar o *modus operandi* do processo de "Seleção Pública de Fornecedores", representando fielmente o cenário atual ("AS-IS").

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: a observação participante das rotinas da Comissão de Seleção Pública e a análise documental. Foram analisados documentos internos, como o Estatuto da Fundação, o Regulamento de Compras e Contratações, editais e atas de sessões, e documentos legais externos, como a Lei nº 14.133/2021 e o Decreto nº 8.241/2014.

Para a modelagem dos processos, utilizou-se o software Bizagi Modeler, que emprega a notação padrão BPMN (*Business Process Model and Notation*), recomendada pelo Governo Federal. As etapas da pesquisa, realizadas entre maio e julho de 2025, seguiram um cronograma definido: 1) Levantamento e desenho do processo "AS-IS"; 2) Análise, identificação de melhorias e redesenho do processo "TO-BE"; 3) Validação das propostas com a equipe e elaboração da Base de Conhecimento.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O mapeamento do processo "AS-IS" (como é) permitiu visualizar o fluxo de trabalho da Seleção Pública de Fornecedores, desde o recebimento da requisição de compra até a homologação e assinatura do contrato. A Figura 1 é uma representação em BPMN (*Business Process Model and Notation*) de alto nível (macroprocesso) do fluxo realizado na organização. Por ser um macroprocesso, ele sumariza as principais fases, indicando que cada uma delas pode ser detalhada em fluxogramas de níveis inferiores (subprocessos).

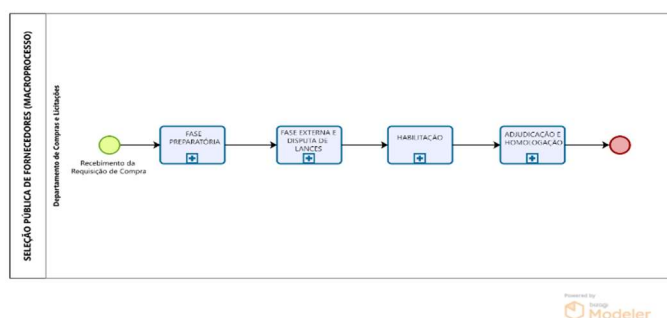


Figura 1: Macroprocesso de Seleção Pública de Fornecedores. - Elaborado pela Autora (2025).

A análise crítica desse fluxo revelou gargalos significativos que impactavam a celeridade e a segurança jurídica do processo. Na Fase Preparatória, identificou-se uma morosidade recorrente na atividade de "Analisar a Requisição". Frequentemente, as requisições retornavam ao Escritório de Projetos para ajustes técnicos sem um prazo definido para a devolutiva, paralisando o andamento. A

gravidade desse ponto foi exemplificada pela Seleção Pública nº 002/2024, na qual um erro na especificação da unidade de medida de um medicamento levou à rescisão contratual, gerando desperdício de trabalho e deixando o projeto desabastecido. Outro ponto de atraso era a exigência de assinatura do edital pelo Departamento Jurídico e pela Autoridade Superior, uma etapa redundante, visto que ambos já haviam aprovado o documento em fases anteriores.

Na Fase Externa e Disputa de Lances, o principal gargalo era a gestão de pedidos de esclarecimentos de natureza técnica. A ausência de um prazo estipulado para a resposta do Coordenador do Projeto resultava em atrasos que postergavam a conclusão da contratação.

Na Fase de Habilitação, foram encontradas duas inconsistências críticas. A primeira era a convocação para apresentação de documentos de forma individual e sucessiva, gerando atrasos quando o primeiro colocado era desclassificado. A segunda, e mais grave, era a atribuição do julgamento do recurso administrativo ao próprio Departamento de Compras e Licitações. Tal procedimento contraria tanto o Decreto nº 8.241/2014 (art. 30, § 5º) quanto a Lei nº 14.133/2021 (art. 168), que estabelecem que a decisão final do recurso compete à autoridade máxima da instituição.

Com base nesse diagnóstico, foi proposto e validado com a equipe o redesenho do processo ("TO-BE"). As principais melhorias incorporadas foram:

- **Requisição de Compra:** Instituição de um prazo máximo de 3 (três) dias úteis para o retorno dos ajustes solicitados ao Escritório de Projetos.
- **Assinatura do Edital:** Supressão da assinatura redundante do Departamento Jurídico no edital, uma vez que a análise e o parecer jurídico já ocorrem em etapa anterior.
- **Esclarecimentos Técnicos:** Fixação de um prazo máximo de 24 horas para que o Coordenador do Projeto responda a questionamentos técnicos sobre o edital.
- **Habilitação:** Alteração do rito para solicitar o envio dos documentos de habilitação de todos os licitantes no início da fase competitiva, a fim de agilizar a análise em caso de convocação de proponentes subsequentes.
- **Recurso Administrativo:** Adequação do fluxo para que a decisão formal do recurso seja encaminhada e proferida pela autoridade competente, em conformidade com a legislação.

Para sintetizar as mudanças propostas elaborada a Figura 2.

Aspecto	AS-IS (Antes)	TO-BE (Depois)
Tempo estimado de execução	20 dias úteis	15 dias úteis
Base legal utilizada	Decreto nº 8.241/2014	Lei nº 14.133/2021 e Decreto nº 11.462/2023
Modelo de edital	Produzido manualmente	Padronizado via Base de Conhecimento
Interação com o jurídico	Múltiplas idas e vindas informais	Padronização com modelos validados previamente
Validação do coordenador	Após elaboração completa do edital	Antecipada, com checklists
Plataforma de publicação	BLL apenas	BLL + PNCP + site institucional automatizados
Controle de versões	Não sistematizado	Formalizado em Base de Conhecimento

Figura 2: Síntese das Principais Mudanças no Processo - Elaborado pela Autora (2025).

4. CONCLUSÕES

Este trabalho alcançou seu objetivo principal de otimizar o processo de Seleção Pública de Fornecedores da FDMS, propondo uma intervenção prática e validada, fundamentada na análise crítica do fluxo de trabalho e na legislação vigente. O estudo demonstrou que, apesar de regido por um decreto específico (Decreto nº 8.241/2014), o processo apresentava lacunas e desatualizações, especialmente no que tange às dinâmicas de compras eletrônicas e à correta atribuição de competências para decisão de recursos.

Como limitação, o estudo se concentrou no redesenho do processo, não acompanhando sua implementação e a mensuração de resultados quantitativos, o que se configura como sugestão para trabalhos futuros.

A análise evidenciou a imprescindibilidade de adotar os regramentos da Lei nº 14.133/2021 de forma subsidiária, a fim de conferir maior robustez e segurança jurídica aos procedimentos, superando a dependência de um regramento antigo. A principal contribuição da pesquisa foi a geração de conhecimento institucional por meio do mapeamento e a formalização de um processo redesenhado e mais eficiente, consolidado em uma Base de Conhecimento. Esta documentação transforma o conhecimento tácito em um ativo explícito, garantindo a padronização e a perenidade das melhorias, mitigando riscos associados à rotatividade de pessoal. Desta forma, o trabalho reforça como a investigação científica aplicada pode efetivamente aprimorar a realidade organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK®)**. 3. ed. São Paulo: ABPMP International, 2019.
- HARMON, P. **Business Process Change: A Guide for Business Process Management Professionals**. 4th ed. Burlington, MA: Morgan Kaufmann Publishers, 2019.
- SORDI, J. O. de. **Gestão por Processos: uma Abordagem da Moderna Administração**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, RS.: Bookman Editora. 2015