



## **ANÁLISE DA EFICÁCIA DE METODOLOGIA APLICADA AO PROCESSO DE GESTÃO DE LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO PARA REDUÇÃO DO PRAZO MÉDIO DE CONCLUSÃO DAS CONTRATAÇÕES**

### **Jaqueline Aparecida da Rocha<sup>(1)</sup>**

Mestra em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo [FEC] da Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], área de concentração “Saneamento e Ambiente”. Graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva [FAIT]. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Iraci Alves dos Santos<sup>(2)</sup>**

Pós-Graduação em Gestão Pública e Auditoria pelo Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP. Pós-graduação em Direito Público pela Universidade Anhanguera. Graduada em Direito pelo Centro Universitário Módulo. Técnica em Gestão na Sabesp – Superintendência de Auditoria.

### **Maria Carolina de Lima Schmidt<sup>(3)</sup>**

MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Uninter Centro Universitário. Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas Módulo. Técnico em Gestão na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Mario Augusto Ferraz do Amaral<sup>(4)</sup>**

MBA em Saneamento Ambiental pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo [FESPSP]. Engenheiro Civil pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Gerente de Setor Técnico de Operação na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Rui Cesar Rodrigues Bueno<sup>(5)</sup>**

Mestre em Saúde Pública pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo [USP]. MBA em Administração pela Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia [FUNDACE] da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto [FEA-RP] da Universidade de São Paulo [USP]. Especialização em Saúde Pública pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto [FMRP] da Universidade de São Paulo [USP]. Químico Industrial pela Escola Superior de Química Osvaldo Cruz. Superintendente na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Estrada do Rio Claro, 420 – Porto Novo – Caraguatatuba/ SP – CEP: 11670-401 – Brasil – Tel: (12) 3885-2010 – e-mail: jaquelinerocha@sabesp.com.br

## **RESUMO**

A melhoria dos atuais índices de atendimento no setor de saneamento ambiental no Brasil, além da ampliação do patamar de investimentos nesse setor, necessita do aprimoramento da gestão. Nesse aspecto, as empresas de saneamento devem aprimorar a gestão de seus processos. O presente trabalho tem como objetivo analisar a eficácia de metodologia aplicada ao processo de gestão de licitação e contratação para redução do prazo médio de conclusão das contratações, que consiste em um conjunto de ações, baseadas em métodos ágeis, que possibilitaram maior integração entre todos os envolvidos nas etapas dos processos de licitação e contratação. A metodologia adotada se mostrou eficaz, proporcionando uma gestão mais ágil, flexível e dinâmica, cujos resultados podem ser evidenciados pela redução do prazo médio de conclusão das contratações, um índice importante ao considerarmos a relevância da tempestividade das contratações para aquisição de materiais e equipamentos ou prestação de serviços comuns, obras ou serviços de engenharia, a fim de contribuir para a eficiência na prestação de serviços de saneamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de processos; licitação e contratação; métodos ágeis

## **INTRODUÇÃO**

As condições precárias de saneamento no Brasil, com baixíssimos índices de coleta e tratamento dos esgotos coletados em algumas regiões, mantendo grandes contingentes populacionais sujeitos ao subdesenvolvimento, com elevado risco à saúde e à mortalidade infantil, além do baixo desempenho educacional e no trabalho, implicam na contínua degradação ambiental e redução das oportunidades e perspectivas para o futuro (KELMAN, 2016). Para



melhoria dessas condições, o setor de saneamento necessita, além da ampliação do seu patamar de investimentos, do aprimoramento da gestão. Nesse aspecto, as empresas de saneamento devem aprimorar a gestão de seus processos.

Considerando a relevância do aspecto tempestividade da licitação e contratação para aquisição de materiais e equipamentos ou prestação de serviços comuns, obras ou serviços de engenharia, a fim de contribuir para a eficiência na prestação de serviços de saneamento, a redução no prazo de conclusão dessas contratações apresenta-se como um grande desafio no processo de gestão de licitação e contratação.

A metodologia adotada para a redução do prazo médio de conclusão das contratações consiste num conjunto de ações baseadas em métodos ágeis, as quais possibilitaram maior integração entre todos os envolvidos nas etapas para licitação e contratação de um determinado processo. De acordo com os resultados alcançados, essa metodologia se mostrou eficaz, proporcionando uma gestão mais ágil, flexível e dinâmica que levou à redução no prazo médio de conclusão de contratações realizadas na Unidade de Negócio Litoral Norte – RN.

## OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a eficácia de metodologia aplicada ao processo de gestão de licitação e contratação para redução do prazo médio de conclusão das contratações.

## METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia aplicada ao processo de gestão de licitação e contratação consiste em um conjunto de ações para redução do prazo médio de conclusão das contratações, entre elas, ações baseadas em métodos ágeis, as quais possibilitaram maior integração entre todos os envolvidos nas etapas para licitação e contratação de um determinado processo (Tabela 1).

**Tabela 1 – ações para redução do prazo médio de conclusão das contratações.**

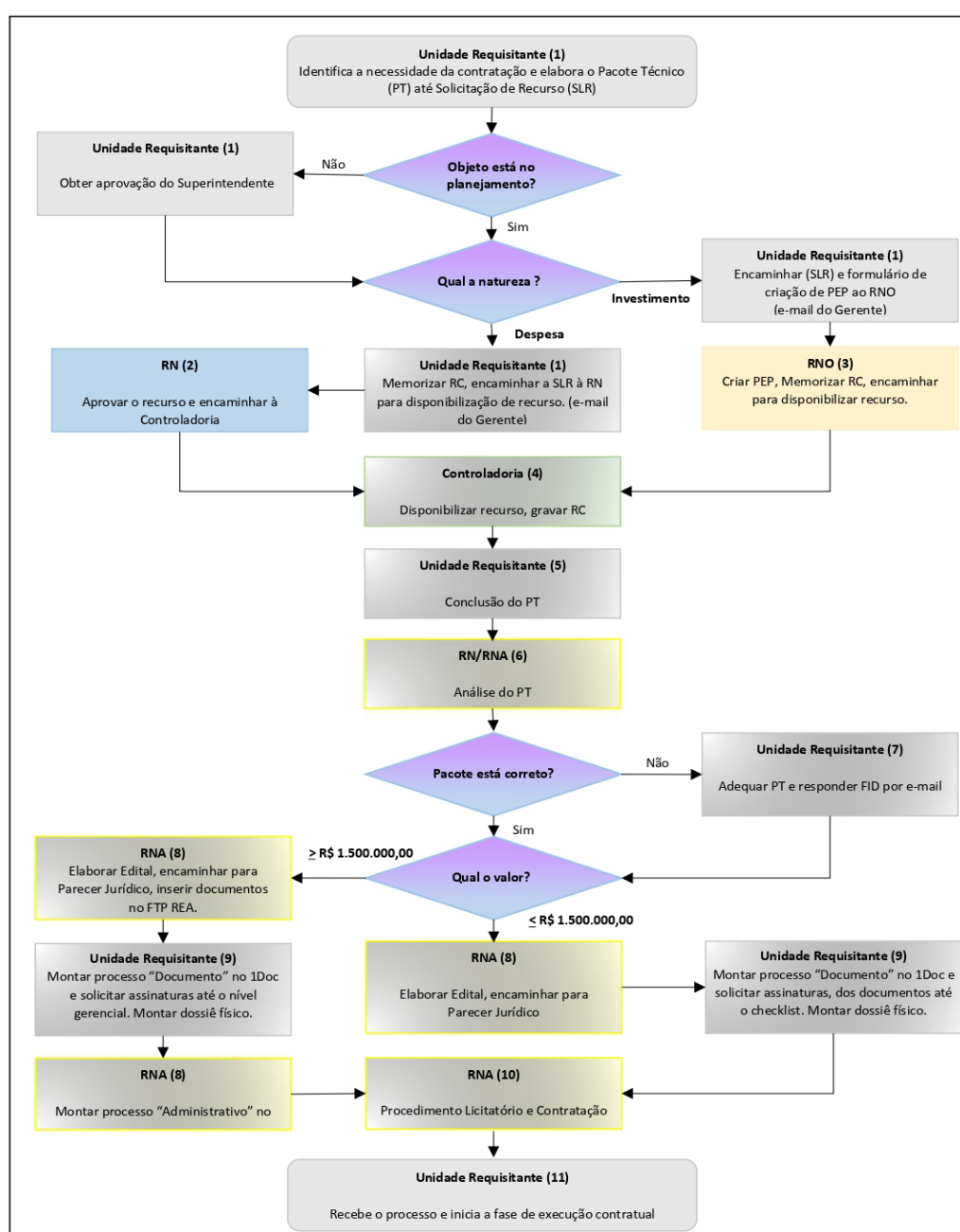
| Ações                                                           | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Fluxograma para elaboração de pacotes técnicos</b></i>    | O grupo de licitações e contratos elaborou um fluxograma com a descrição de cada etapa do processo de elaboração de pacotes técnicos para licitação e contratação, indicando funções e atribuições em cada etapa a ser desenvolvida, até a sua conclusão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i><b>Fluxo digital de processos</b></i>                        | Em função da necessidade de adaptação do processo de licitação e contratos às medidas de distanciamento adotadas em prevenção à COVID-19, houve a criação do fluxo digital de processos, que consiste na implantação de pasta digital com o título “contrata_rn” para trâmite dos processos integralmente na forma eletrônica, cujo fluxo foi mantido após a flexibilização das medidas de distanciamento adotadas em razão da pandemia, pois verificou-se que esse formato tornou mais ágil o trâmite dos processos entre as áreas envolvidas.                                                                                     |
| <i><b>Sistema eletrônico de acompanhamento de processos</b></i> | A fim de promover a integração de todos os envolvidos e tornar mais ágil também o processo de acompanhamento das etapas de licitação e contratação, identificou-se a necessidade de utilização de um sistema eletrônico de acompanhamento. A partir de <i>benchmarking</i> realizado junto ao Departamento Administrativo e Financeiro do Vale do Paraíba – RVA, adotamos o formato desenvolvido por essa unidade para o acompanhamento dos processos de licitação e contratos por meio do “Trello”, aplicativo de gerenciamento de projetos disponível gratuitamente na internet ou por meio de assinatura com recursos avançados. |



***Diretrizes para atuação  
do Pregoeiro***

Considerando que o pregoeiro é o profissional responsável pela condução do certame, desde a elaboração e publicação do edital até a adjudicação do objeto ao licitante vencedor, identificou-se a necessidade de criação de um fluxograma com o objetivo de definir diretrizes para sua atuação em cada etapa da sessão pública, bem como o detalhamento das atividades em cada uma dessas etapas.

O fluxograma de elaboração de pacotes técnicos (Figura 1) foi definido com o objetivo de estruturar e facilitar a compreensão sobre as etapas do processo de licitação, indicando responsáveis e o detalhamento das atividades em cada uma dessas etapas, sendo possível, por meio dessa visão clara de cada etapa, obter as diretrizes para o seu desenvolvimento, tornando o conjunto das etapas um roteiro padronizado, organizado e utilizado por todos que, além de estruturar o fluxo para as etapas do processo, consiste num orientador que descreve o setor responsável e o detalhamento das atividades em cada uma dessas etapas.



**Figura 1 - Fluxograma de elaboração de pacotes técnicos**



O início do processo se dá a partir da identificação da necessidade de contratação pela unidade requisitante. Essa unidade, em consonância com o orçamento anual aprovado, elabora o pacote técnico e solicita a aprovação à autoridade competente para liberação de recursos. A partir do equacionamento do recurso e conclusão da elaboração do pacote técnico, o processo é enviado à área responsável pelo processo de licitação e contratação para análise e condução do processo até sua conclusão, quando o processo é devolvido à área requisitante, junto ao contrato assinado, para gestão e fiscalização desse contrato.

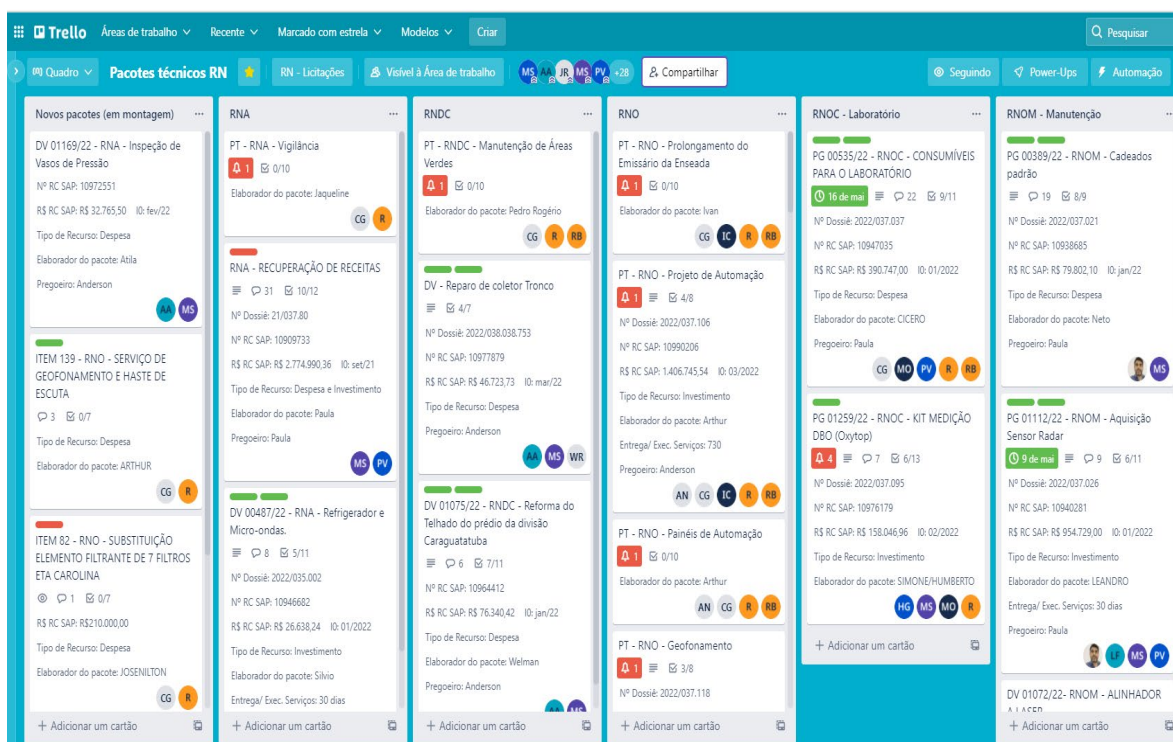
O fluxo digital de processos, que consiste na disponibilização de servidor eletrônico, com o título “contrata\_rn” (Figura 2), para trâmite dos processos integralmente na forma eletrônica, cuja implantação se deu em função das medidas de distanciamento adotadas em razão da pandemia de COVID19, contudo, foi mantido após a flexibilização dessas medidas, uma vez que verificou-se que esse formato tornou mais ágil o trâmite dos processos entre as áreas envolvidas.

contratarn (\\cgt-info166) (W:) > 02-Licita > SERV\_OBRAS > Concluídas > 2022 > PGE 02852\_21- RNOM - Manutenção Bombas Submersíveis .

| Nome                                   | Data de modificação | Tipo              | Tamanho |
|----------------------------------------|---------------------|-------------------|---------|
| 01 - Pacote Técnico                    | 18/02/2022 17:23    | Pasta de arquivos |         |
| 02 - Edital e minuta de contrato       | 13/01/2022 11:35    | Pasta de arquivos |         |
| 03 - Contrato                          | 24/03/2022 10:51    | Pasta de arquivos |         |
| 04 - Parecer Jurídico                  | 03/11/2021 10:51    | Pasta de arquivos |         |
| 05 - REA                               | 18/02/2022 17:40    | Pasta de arquivos |         |
| 06 - Publicações                       | 21/02/2022 10:58    | Pasta de arquivos |         |
| 07 - E-mail aos fornecedores           | 29/11/2021 09:23    | Pasta de arquivos |         |
| 08 - Ata                               | 22/03/2022 10:13    | Pasta de arquivos |         |
| 09 - Declarações dos Licitantes        | 14/12/2021 11:39    | Pasta de arquivos |         |
| 10 - Certidões consultadas data sessão | 17/02/2022 11:30    | Pasta de arquivos |         |
| 11 - Documentos de Habilitação         | 21/12/2021 18:24    | Pasta de arquivos |         |
| 12 - Homologação                       | 17/05/2022 11:46    | Pasta de arquivos |         |
| 13 - Relatório SPO                     | 17/02/2022 11:42    | Pasta de arquivos |         |
| 14 - Carta Assembleia                  | 01/02/2022 16:10    | Pasta de arquivos |         |
| 15 - Audesp                            | 08/02/2022 15:32    | Pasta de arquivos |         |

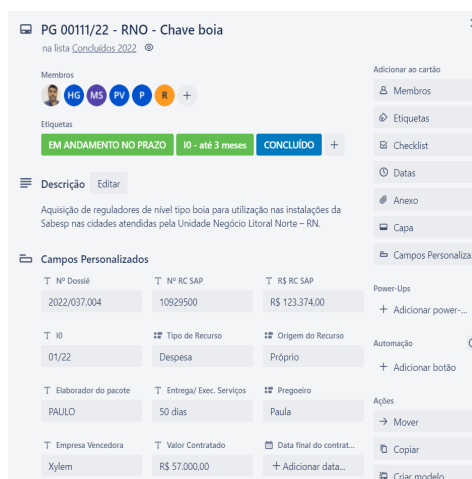
**Figura 2 - Fluxo digital de processos “contrata\_rn”**

A fim de promover a integração de todos os envolvidos e tornar mais ágil o acompanhamento das etapas de licitação e contratação, identificou-se a necessidade de utilização de um sistema eletrônico de acompanhamento de processos (Figura 3). Para isso, a partir de *benchmarking* realizado junto ao Departamento Administrativo e Financeiro do Vale do Paraíba – RVA, adotamos o formato desenvolvido por essa unidade para o acompanhamento dos processos de licitação e contratos por meio do “Trello”, aplicativo de gerenciamento de projetos disponível gratuitamente na internet ou por meio de assinatura com recursos avançados. O formato de utilização desse aplicativo, desenvolvido pela unidade do Vale do Paraíba, consiste na criação de fichas individuais com informações de cada processo (objeto, valor, modalidade, etapas, prazo e outras) bem como inserção dos membros envolvidos em cada etapa da licitação e contratação, as quais fazem parte de um único quadro para acompanhamento de todas as contratações em andamento na unidade de negócio, em substituição às planilhas eletrônicas utilizadas anteriormente, cujo formato não possibilitava a visão integrada de todos os processos.



**Figura 3: Visão geral do quadro com cartões com novos pacotes técnicos (em montagem) e processos de licitação em andamento por unidade**

Considerando que as ações adotadas foram baseadas em metodologias ágeis, para as quais a transparência é um aspecto importante, o Trello pode ser considerado a ferramenta mais adequada ao dar maior visibilidade sobre o andamento dos processos, uma vez que o quadro com todos os processos em andamento é compartilhado com os envolvidos em todas as etapas e o cartão de cada um desses processos contempla as informações sobre cada etapa na forma de comentários, listas de verificação, datas de entrega e anexos, possibilitando que todos tenham clareza sobre seu papel, bem como dos demais membros da equipe (LITTLEFIELD, 2016). Desse modo, por ocasião da implantação do Trello, todos os processos planejados e em andamento na unidade de negócio foram catalogados e inseridos em cartões individuais (Figura 4) cujas etapas são descritas no checklist (Figura 5) e atualizadas de acordo com o andamento do processo, possibilitando o acompanhamento por todos os envolvidos inseridos nesses cartões, os quais podem conter anexos ou comentários sobre os respectivos processos. Para isso, os membros de um determinado processo, empregados inseridos por ocasião da criação de um novo cartão (processo), os quais devem acompanhar o seu andamento, podem ser comunicados por meio de notificações diretamente na ferramenta ou mensagem por e-mail, sempre que houver alguma movimentação no referido processo.

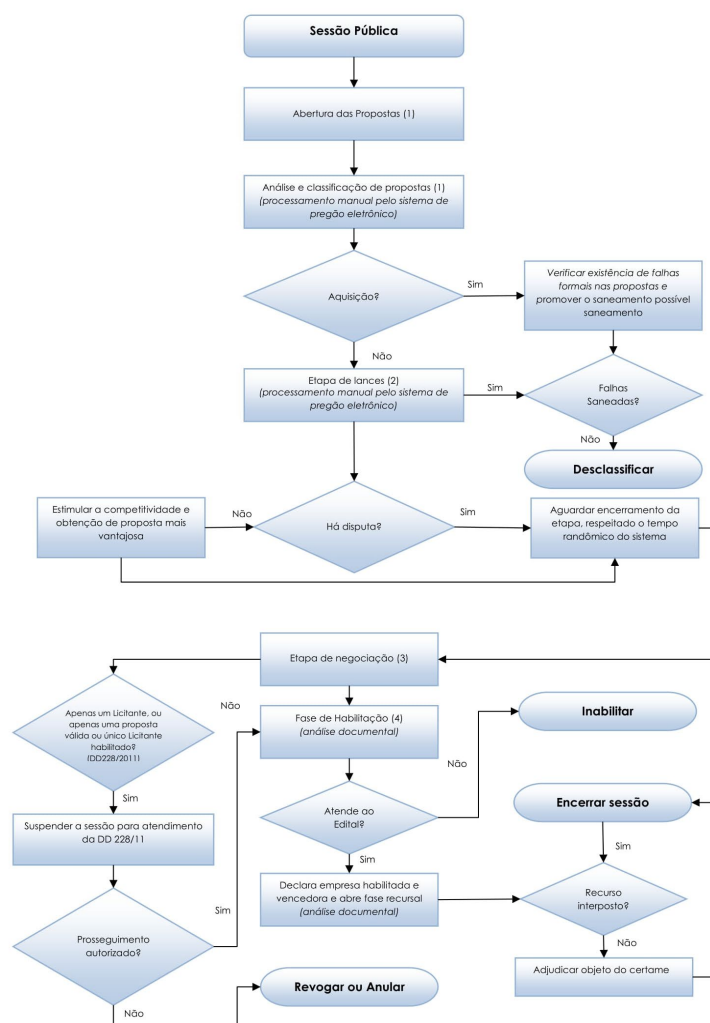


**Figura 4: Exemplo de informações contidas em cada cartão**



**Figura 5: Exemplo de acompanhamento das etapas contidas em cada cartão (checklist)**

Por fim, com o objetivo de estabelecer as diretrizes para atuação do pregoeiro, profissional responsável pela condução do processo de licitação e contratação, criou-se um fluxograma (Figura 6) com as diretrizes para sua atuação em cada etapa da sessão pública, bem como o detalhamento das atividades em cada uma dessas etapas, promovendo o alinhamento entre os profissionais e a sua atuação de forma padronizada.



**Figura 6 - Diretrizes para atuação de Pregoeiro**





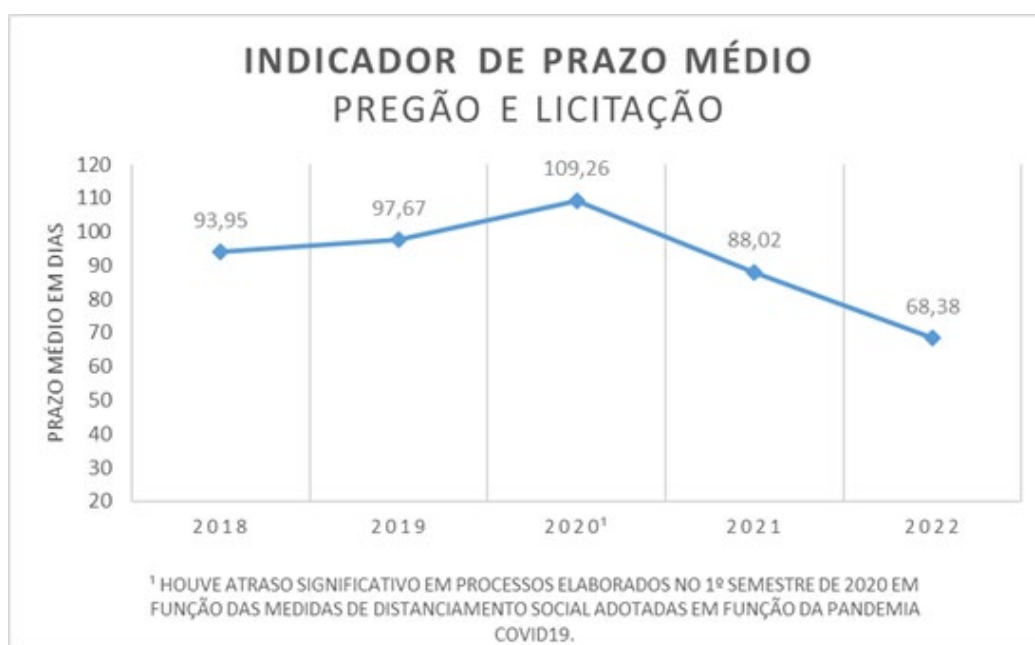
O fluxograma com as diretrizes para atuação do pregoeiro possui o detalhamento de todas as etapas previstas na condução da sessão pública, o qual deve ser utilizado com subsídio à tomada de decisão quando houver dúvidas quanto ao saneamento de falhas, estímulo da competitividade, análise de documentos para habilitação e outras ocorrências dessa natureza, de modo que ao longo da sessão pública, quando necessário, determinadas ocorrências devem ser comunicadas ao gestor responsável pela área de licitação e contratação, unidades requisitante e/ou autoridade competente, além do acionamento da equipe de apoio.

As ações adotadas foram baseadas na metodologia ágil em função da simplicidade do seu formato; visão clara dos resultados esperados; ritmo e disciplina necessários à execução; definição de papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos; envolvimento de toda equipe; e interação e partilha do conhecimento de forma colaborativa (AMARAL et al, 2011). De acordo com Amaral *et al* 2011, as metodologias ágeis, a partir de funções e atribuições bem definidas, asseguram a melhoria de performance e reforçam o aprendizado da equipe por meio do gerenciamento simples, flexível e interativo, possibilitando obter melhores resultados ao considerarmos os aspectos de tempo, custo e qualidade.

Cumpra esclarecer que a busca da metodologia aplicada se deu em função do aperfeiçoamento do acompanhamento dos processos de licitação e contratação quanto ao gerenciamento de suas etapas e prazos, uma vez que, com relação aos requisitos legais, por exemplo, os procedimentos de licitações e contratações da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, em cumprimento aos dispositivos da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, são definidos e disciplinados por meio do Regulamento Interno de Licitação e Contratação da Sabesp (SABESP, 2016 e atualizações).

## RESULTADOS OBTIDOS

A metodologia aplicada ao processo de gestão de licitação e contratação para redução do prazo médio de conclusão das contratações, que consiste num conjunto de ações baseadas em métodos ágeis (implantação do fluxograma de elaboração de pacotes técnicos, fluxo digital de processos, sistema eletrônico de acompanhamento de processos e diretrizes para atuação do pregoeiro), possibilitou maior integração entre todos os envolvidos nas etapas para licitação e contratação de um determinado processo, resultando em redução significativa do prazo médio de conclusão dos processos de licitação e contratação (Figura 7), cujo resultado atual, apurado para o 1º quadrimestre de 2022, é de 68,38 dias, superando o referencial comparativo adotado para esse indicador, ou seja, o prazo médio de conclusão dos processos de licitação e contratação da Diretoria de Sistemas Regionais – R, obtido a partir do total de processos de licitação e contratação concluídos pelas unidades de negócio do interior e litoral nesse mesmo período, que é de 81,97 dias.



**Figura 7 – Prazo médio de conclusão das contratações**

Cumpramos esclarecer que para a composição do indicador acima não foram considerados os processos de DV (Dispensa de Licitação), uma vez que, de acordo com o Regulamento Interno de Licitação e Contratação (SABESP, 2016 e atualizações), essa modalidade é uma forma legal de contratação que dispensa o uso de licitação em razão do valor; situações excepcionais ou particulares; peculiaridades da contratada; e peculiaridades do objeto. Desse modo, esses resultados correspondem ao prazo médio de conclusão das contratações nas modalidades Pregão e Licitação Sabesp.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considerando os resultados obtidos até o presente momento, a metodologia adotada tem se mostrado eficaz, proporcionando uma gestão mais ágil, flexível e dinâmica, cujos resultados podem ser evidenciados pela redução no prazo médio de conclusão das contratações, um índice importante ao considerarmos a relevância da tempestividade nos processos de licitação e contratação para aquisição de materiais e equipamentos ou prestação de serviços comuns, obras ou serviços de engenharia, a fim de contribuir para a eficiência na prestação de serviços de saneamento no âmbito do escopo deste trabalho.

## **CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES**

Para o alcance dos resultados apresentados, a metodologia aplicada, que consiste num conjunto de ações, baseadas em métodos ágeis (implantação do fluxograma de elaboração de pacotes técnicos, fluxo digital de processos, sistema eletrônico de acompanhamento de processos e diretrizes para atuação do pregoeiro), possibilitando maior integração entre todos os envolvidos nas etapas para licitação e contratação de um determinado processo, mostrou-se eficaz ao resultar na redução significativa do prazo médio de conclusão das contratações.

Cumpramos acrescentar que, além da redução do prazo médio de conclusão das contratações, identificamos que, por meio da metodologia aplicada, ao possibilitar maior interação entre todos os envolvidos, foi possível conhecer antecipadamente as demandas das áreas requisitantes, uma vez que até a implantação dessas ações o conhecimento sobre os novos processos para licitação e contratação se dava a partir do pacote técnico concluído pela área requisitante e enviado à área de licitação para análise e prosseguimento, prejudicando o planejamento dessa unidade para atendimento tempestivo das demandas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. AMARAL, Vanessa de Araújo; OLIVEIRA, Angela Maria Fleury de; ISONI, Taciana Maria. Inovação social e metodologias ágeis: uma história de sucesso. Nova Lima: Revista DOM, 2019. Disponível em <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/bibliotecas>>. Acesso em 16/05/2022.
2. KELMAN, Jerson. Saneamento. In.: Associação Brasileira de Consultores de Engenharia – ABCE, 50 anos. São Paulo: BB Editora, 2016.
3. LITTLEFIELD, Andrew. Guia da metodologia ágil e scrum para iniciantes. Disponível em <<https://blog.trello.com/br/scrums-metodologia-agil>>. Acesso em 16/05/2022.
4. SABESP, 2016. Regulamento Interno de Licitação e Contratação. São Paulo: Sabesp, 2016. Disponível em <<http://licitacoes.sabesp.com.br/>>. Acesso em 18/05/2022.