

5

Conclusão: Críticas e procedimentos propostos

Este Capítulo trata de críticas ao processo licitatório da CBTU e à Lei 8.666 e propõe alguns procedimentos para a melhoria desse processo. Após serem observadas todas as críticas sobre os processos licitatórios da CBTU, com base nos mapeamentos feitos no Capítulo 4, são levantadas as proposições de aperfeiçoamento do processo, apresentadas no mapeamento otimizado do Apêndice II.

Cabe explicitar o critério adotado para estabelecer as críticas e as proposições ao processo. Primeiramente, fez-se o mapeamento dos processos licitatórios nas modalidades de Concorrência para o tipo Técnica e Preço e Menor Preço e ainda, para a modalidade de Pregão. Diversos empregados de diferentes áreas discutiram o diagrama do processo, tal como ele ocorre hoje em dia. Dessas discussões, surgiram sugestões para o aperfeiçoamento desses processos.

Alguns comportamentos característicos dos empregados participantes do trabalho, ao se tentar mobilizá-los para seguir um processo de planejamento interativo (ver Capítulo 2), devem ser destacados. A princípio, foi difícil, para alguns, formular a problemática, de maneira a identificar os passos que poderiam ser suprimidos, os controles que poderiam ser acrescentados e, até mesmo, o número de passos e as diversas fases do processo. Ao se propor o planejamento de metas e fins, com relação ao projeto idealizado, houve uma total resistência da maioria dos envolvidos que acreditaram não ser possível desvincular os procedimentos que vêm sendo adotados para supor mudanças que beneficiem a otimização do processo. Para alguns, a licitação termina com a homologação pela autoridade competente e outros aceitaram a proposição do trabalho que considera o fim do processo licitatório na assinatura do instrumento contratual.

Para o caso da abordagem crítica à Lei 8.666, a maioria dos empregados manteve, inicialmente, a postura de que não se proporia qualquer mudança na Lei. Verificou-se, posteriormente, após discussões provocadas, que para uma idealização, algumas modificações na lei tornariam o processo mais ágil e, conseqüentemente, eficiente e eficaz.

A seguir, identificam-se duas propostas de mudanças. Uma no processo administrativo em que foram analisadas as sugestões de empregados do DELIC, do SUJUR e de um empregado da SUAFL. A outra mudança diz respeito à Lei 8.666, que não foi alvo principal das críticas deste trabalho, mas que deve ser modernizada, levando em conta as novas tecnologias de informação que podem facilitar o cumprimento formal do processo. A informática torna-se um importante aliado nos processos licitatórios. A Internet disponibiliza informações que podem ser acessadas a qualquer momento, por qualquer empresa ou órgão da Administração Pública. Portanto, a Administração Pública deve utilizar os avanços tecnológicos para desburocratizar suas atividades.

5.1

Análise Crítica

No Capítulo 2, foram apresentadas as principais dificuldades levantadas por Moura e Melo (1997) para implementar o Planejamento Adaptativo.

Críticas ao processo licitatório

No caso dos processos licitatórios da CBTU, os principais motivos de sua má implementação são:

1. não identificação das atividades, das particularidades e das necessidades de compra da organização;
2. problemas de comunicação entre as partes envolvidas;
3. departamentos que decidem a necessidade da compra ou do serviço, mas não entendem do negócio ou vice versa;
4. escolha inadequada do valor estimado;
5. processo de implementação para as diversas superintendências da organização não ser o mesmo;
6. ausência de um dono do processo;
7. empregados com pouco comprometimento com o processo;
8. falta de comprometimento dos chefes de departamento com todo o processo de licitação.

O Modelo de Planejamento com Sete Etapas, criado por Moura (1997), na forma de hexágonos adjacentes, conforme Figura 1 do Capítulo 2, ajuda a

minimizar as dificuldades de implementação do Planejamento Adaptativo. Pode-se identificar uma relação direta dos motivos de má implementação do processo licitatório com os motivos de má implementação do Planejamento Adaptativo. Sendo assim, o Modelo de Sete Etapas pode também ajudar a enfrentar as dificuldades que causam morosidade ao processo licitatório.

O Quadro 9 relaciona os problemas da implementação do processo licitatório, acima relacionados, com os problemas de implementação do Planejamento Adaptativo, buscando identificar as etapas correspondentes ao Modelo de Sete Etapas de Moura (1997).

Quadro 9 – Relação do Modelo de Sete etapas com os problemas dos processos licitatórios da CBTU

Modelo de Sete Etapas	Motivos da Má Implementação do Processo Licitatório (Identificar pelos itens)	Motivos da Má Implementação do Planejamento Adaptativo (Identificar pelas letras)
Instruções de Planejamento	7, 8	a
Projeto de implementação e controle	5	b
Proposta de Planejamento	2	c
Geração de Recursos	1, 4	f
Formular a problemática	3	d
Projeto idealizado Meios/fins do planejamento	6	e
Planejamento Gerencial e Organizacional	1	f

Na etapa ‘Instruções de Planejamento’, cria-se uma base mínima de conhecimento para que os empregados se motivem ao saber o que fazem e ao acreditar no que fazem. Para minimizar os problemas do processo licitatório citados deve-se adotar:

Item 7 - O comprometimento dos empregados deve estar vinculado a sua nomeação para a Comissão de Licitação, pelo Presidente. Os empregados, ao serem treinados em seminários internos sobre licitação, ficarão informados da complexidade do processo, de suas possíveis conseqüências e das suas atribuições e responsabilidades como donos do processo ou como membro da Comissão de Licitação ou do Grupo de Apoio.

Item 8 - As chefias dos diversos departamentos devem estar comprometidas com os trabalhos que seus empregados irão desenvolver em todo o processo licitatório.

A etapa ‘Projeto de Implementação e Controle’ baseia-se na importância de adotar um padrão incremental para implantação e controle de um projeto. Com o objetivo de diminuir os problemas do procedimento licitatório com relação ao item 5, vale sinalizar:

Item 5 - Deve-se criar um procedimento único para se licitar, em todas as superintendências dos Estados. Para isso, as superintendências devem receber treinamento, tanto em cursos externos, como em cursos ou seminários internos, que os próprios empregados, detentores do conhecimento sobre licitação, são capazes de ministrar. Deve-se elaborar uma norma interna sobre o procedimento licitatório, com a inclusão de modelos de editais e minutas de contrato, modelos de atas, pareceres, especificações de bens e serviços; Deve-se, ainda, estabelecer procedimentos únicos nas diversas modalidades de licitação para as fases internas e para a fase de decisão final que são fases comuns às diversas modalidades;

Item 5 - Tornar a auditoria interna da Empresa um órgão parceiro, que trabalhe com atitudes preventivas e não somente fiscalizadora.

Na etapa ‘Proposta de Planejamento’, faz-se um levantamento de todas as possibilidades de planejamento para a organização. Cria-se uma visão homogênea do planejamento. Para tentar minimizar os problemas do procedimento licitatório com relação ao item 2 deve-se estabelecer:

Item 2 – Definir um dono do processo, que pode criar um canal para diminuir o problema de comunicação entre os órgãos envolvidos no processo licitatório;

Item 2 - Criar parâmetros e indicadores de auditoria, monitoria e avaliação das licitações (de compras de bens, serviços e obras) em função dos resultados obtidos e não meramente agindo na verificação da observância dos aspectos formais na rotina da licitação.

A etapa ‘Geração de Recursos’ estabelece que os objetivos devem estar vinculados aos fins propostos, compatíveis com os recursos disponíveis. Para minimizar os problemas do processo licitatório com relação aos itens 1 e 4 acima citados deve-se:

Item 1 - Identificar, com precisão, o objeto a ser licitado, com a real necessidade da compra, do serviço ou da obra;

Item 4 – Requerer do órgão Solicitante da compra do bem, execução do serviço ou da obra, a definição criteriosa do valor estimado da licitação. O Administrador Público, ao necessitar de um bem, serviço ou obra, deve estar ciente de suas necessidades e saber estimar o orçamento que será necessário, tendo em vista os preços de mercado. Um valor estimado inadequado pode comprometer o processo licitatório na fase de decisão final;

A etapa ‘Formular a Problemática’ consiste em perceber a situação presente e elaborar projeções de um futuro lógico. Para melhorar a situação dos problemas do processo licitatório com relação ao item 3, deve-se adotar:

Item 3 – Estabelecer as prioridades de compra de bens, obra e serviços a serem executados, de forma que as necessidades identificadas de cada área e de cada superintendência dos Estados possam fazer parte de um grande projeto da empresa, diminuindo a influência política no planejamento e realizações das licitações;

A etapa ‘Projeto Idealizado Meios/fins do Planejamento’ consiste em determinar os fins do sistema com base nas considerações feitas na etapa de Proposta de Planejamento, para que as ações adotadas tenham sempre relação com os meios e fins objetivados. Para tentar eliminar os problemas do processo licitatório com relação ao item 6, deve-se:

Item 6 - Estabelecer a figura do dono do processo, que deverá ser um técnico, para acompanhar o processo licitatório, desde o seu início até a assinatura do instrumento contratual. Pode-se, até mesmo, atribuir ao dono do processo a função de fiscalizador do contrato. Não há necessidade de que esse dono do processo ocupe cargo de chefia, pois deve ser nomeado pelo Presidente para ser o coordenador da Comissão de Licitação ou para ser o Pregoeiro;

Em ‘Planejamento Gerencial e Organizacional’ tem-se o foco constante nos objetivos e nos fins propostos, com a finalidade de não criar outras direções, diferentes daquelas já estabelecidas como prioritárias. Na tentativa de diminuir os problemas do processo licitatório com relação ao item 1, deve-se:

Item 1 - Identificar com precisão o objeto a ser licitado, com a real necessidade da compra, do serviço ou da obra;

Item 1 - Treinar os fiscais de contratos para torná-los capazes na realização de inspeção dos bens recebidos, dos serviços ou de obras executadas e ainda, capacitar os gestores dos contratos em gerenciamento de contratos administrativos.

Críticas à Lei 8.666

A seguir, são apresentadas algumas críticas à Lei Nacional de Licitações. Essas críticas surgem da observação do mapeamento feito no Apêndice I e de uma avaliação do novo projeto de lei.

1- Na concepção da Lei 8.666/93, não foi considerado o princípio da eficiência, conforme introduziu o art. 37 da Emenda Constitucional 19/98.

2 – A Lei não adota a agilidade instituída pela tecnologia de informação;

3 – Não utiliza o sistema de cadastro do Governo Federal que é ágil e confiável (Sistema de Cadastro de Fornecedores – SICAF);

4 – A Lei não permite agilidade no processo porque determina diversas etapas para recursos, com efeito suspensivo. Em cada recurso, a empresa licitante tem o direito de recorrer em instância superior.

Pelo mapeamento do Apêndice I, pode-se observar as impropriedades apontadas relacionadas tanto ao processo administrativo quanto à lei.

5.2 Mudanças Propostas

Mudanças na Lei 8.666

A seguir, são sugeridos alguns pontos de mudança na Lei 8.666, para melhoria do processo licitatório. Essas sugestões baseiam-se nas críticas levantadas no mapeamento do diagnóstico dos processos (ver Apêndice I), pelos empregados envolvidos na pesquisa e, ainda, incorporam alguns pontos do anteprojeto da nova Lei de Licitações (ver Capítulo 3), que têm efeitos positivos sobre o processo licitatório.

1- Adotar meios eletrônicos de compra nos grandes centros urbanos;

2 – Adotar o cadastramento no Sistema de Cadastro de Fornecedores – SICAF, desenvolvido pelo Governo Federal, que controla o cumprimento da obrigatoriedade de estar em dia com os documentos exigidos na habilitação, como

condição obrigatória para todas as modalidades de licitação, nos grandes centros urbanos;

3 – Reduzir os requisitos e deixar que eles sejam estabelecidos mais em função da capacidade técnica e histórico das empresas. Compensar a diminuição das exigências com a obrigatoriedade de garantia de proposta em valores adequados (Projeto da Nova Lei, Capítulo 3);

4 – Inverter a ordem de verificação da habilitação (inversão das fases) para todas as modalidades de licitação do tipo Menor Preço. Esse critério é adotado com sucesso nas regras que regem as licitações do Banco Mundial;

5 – Instituir a fase saneadora da habilitação, da verificação técnica e da composição dos preços. Nesta fase, o dono do processo e sua equipe (Coordenador da Comissão ou Pregoeiro), após julgar as propostas com base nos princípios da economia, transparência e eficiência, e detectar vícios menores, devem sanar questões, solicitando esclarecimentos aos licitantes, sem a modificação da proposta original (Projeto da Nova Lei, Capítulo 3);

6 – Abrir prazo recursal único, ao final do processo, após o julgamento final e antes da homologação, data em que os licitantes terão acesso ao processo, com todas as propostas. O julgamento efetuado pela Comissão ou pelo Pregoeiro, adotando-se a fase saneadora e utilizando-se o SICAF, irá minimizar a possibilidade de erros a serem cometidos pela Comissão ou Pregoeiro. Os recursos que ocorrerem e que procederem terão conseqüentes modificações no julgamento global;

7 – Adotar a figura do “litigante de má fé”, como sendo aquele licitante que interpõe recurso com o objetivo protelatório. Prever punição para esses casos. (Projeto da Nova Lei, Capítulo 3).

A lei deve prever que o recorrente se volte apenas contra os motivos de rejeição de sua proposta, não sendo aceito recurso de julgamento de proposta de terceiros. As regras de licitação do Banco Mundial assemelham-se a essa proposta e são vistas com sucesso.

Mudanças no Processo Administrativo

1 – Criar a figura do dono do processo: técnico nomeado pela autoridade superior como coordenador da Comissão ou como pregoeiro, que irá acompanhar o processo do início até a assinatura do contrato. Caso seja viável, esse empregado

poderá ser nomeado como fiscal do contrato. Recomenda-se a escolha de um técnico que não tenha posição hierárquica alta dentro da CBTU;

2 – Atribuir à Comissão ou ao Pregoeiro e seu grupo de apoio a execução de todos os passos do processo licitatório, de modo a fazê-lo fluir com mais facilidade e segurança;

3 – Tornar a auditoria da CBTU um órgão parceiro, com atividades preventivas e não somente fiscalizadora. Para isso a CBTU/AC deve aumentar o corpo técnico de sua Auditoria Interna;

4 – Informar, formalmente, todos os empregados, sua nomeação, pela autoridade superior, para fazer parte de uma licitação e formalizar a entrega do edital a esses empregados. Esse controle introduzido no processo cria responsabilidades para os membros nomeados que, por várias vezes, alegaram desconhecimento da nomeação e do edital;

5 – Fazer circular o edital, após aprovação pelo órgão jurídico pela auditoria interna, para análise e aprovação. Esse passo gera uma parceria com a auditoria que agrega conhecimento ao processo, minimizando problemas futuros;

6 – Atribuir ao dono do processo a função de controlar todos os passos do processo de modo a minimizar falhas que podem comprometer o processo;

7 – Enviar o processo para auditoria interna para verificação, antes da assinatura do instrumento contratual, de modo a prevenir problemas após assinatura;

8 – Enviar para o dono do processo, o processo com o contrato assinado. Após constatar a publicação do estrato do contrato, obrigatório por Lei, o dono do processo providencia o arquivamento do mesmo.

9 – Incluir informações do processo licitatório em um banco de dados constando as datas de início e fim, homologação ou revogação, valor estimado e valor adquirido, empresas participantes e empresa vencedora.

Com base nas mudanças propostas, tanto para a Lei quanto para o processo administrativo, apresentam-se, no Apêndice II, os mapeamentos otimizados dos mesmos processos licitatórios que foram estudados e diagnosticados no Apêndice I. Nesses mapeamentos, podem-se observar os comentários sobre as modificações propostas em cada fase da licitação.

Para execução dos mapeamentos dos diagnósticos dos processos licitatórios, apresentados no Apêndice I, e dos mapeamentos otimizados, apresentados no Apêndice II, utiliza-se um mesmo critério. As atividades de cada órgão são descritas dentro dos retângulos que demonstram o fluxo de andamento do processo de tal forma que, quando posicionados acima de outro retângulo, representam um controle de atividades do processo.

Ao se fazer o mapeamento otimizado dos processos licitatórios, incluindo-se as mudanças no processo administrativo e as mudanças da Lei, obteve-se a homogeneização da Fase Interna de Decisões, da Fase Externa de Decisões e da Fase de Decisão Final, para as diversas modalidades de licitação (Concorrência Técnica e Preço, Concorrência Menor Preço e Pregão). É possível notar que, apenas na Fase Externa, em que o processo licitatório é caracterizado pela interação direta com as empresas para a abertura e avaliação das propostas, os procedimentos envolvidos diferenciam-se em função das características de cada modalidade.

Ao proceder ao mapeamento do diagnóstico dos processos, perceberam-se suas semelhanças e, após implantar o mapeamento otimizado, identificaram-se as diversas fases comuns, desenvolvendo-se os procedimentos de cada modalidade de maneira homogênea.

Processos Licitatórios na Modalidade de Concorrência - Técnica e Preço

Número de passagens nos diversos departamentos antes e depois do mapeamento otimizado:

NA FASE INTERNA

	<u>antes</u>	<u>depois</u>
Nº de controles	4	5
Nº de passos	14	14

NA FASE EXTERNA DE DECISÕES

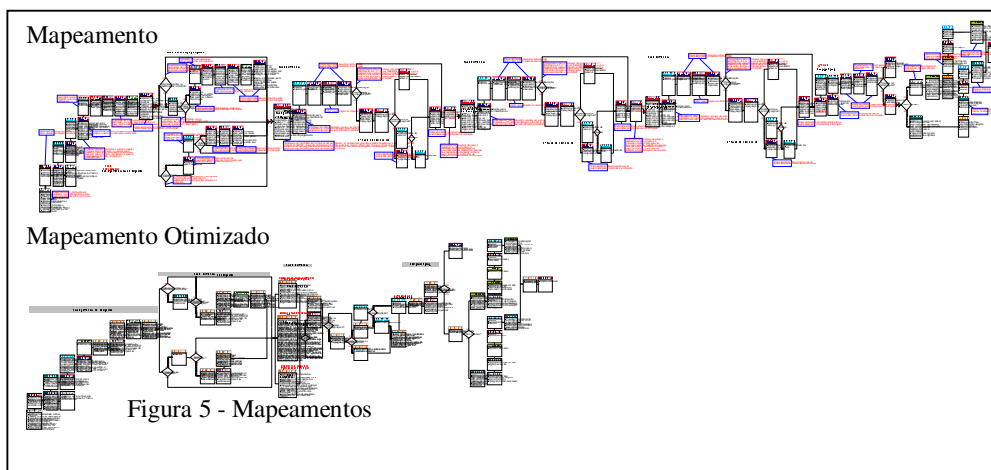
	antes	depois
Nº de controles	2	2
Nº de passos	13	10

NA FASE EXTERNA

	antes	depois
Nº de controles	7	3
Nº de passos	45	10

NA FASE DECISÃO FINAL

	antes	depois
Nº de controles	6	10
Nº de passos	21	21



A figura 5 ilustra a diferença do número de passos do processo original com o da proposta, comparando-se o mapeamento do diagnóstico do processo licitatório de uma concorrência na modalidade de técnica e preço com o diagnóstico do mesmo processo licitatório, porém, após sua otimização. Houve uma queda de 45 para 10 passos.

Nos processos de licitação, objeto deste trabalho, constata-se a necessidade de se preservar o conhecimento obtido com a experiência de cada procedimento, de forma a evitar a perda do capital intelectual desenvolvido, quando os

empregados que trabalham nos processos se aposentam ou, ainda, quando há migração dos profissionais para outro mercado.

No Departamento de Licitação da CBTU/AC, podem ser identificados alguns empregados que possuem os três fatores identificados por Davenport (1998) na seção 2.2 do presente trabalho e isso torna fácil a implantação da metodologia de gestão do conhecimento nesse departamento. Existem empregados que se apaixonam pelo conhecimento adquirido e se sentem felizes em compartilhá-lo. É necessário que a empresa invista nesses empregados, que se realizam ao compartilhar o conhecimento. É importante proporcionar-lhes tempo para passar adiante o seu conhecimento e, ainda, valorizando o empregado experiente que possui conhecimento valioso.

5.3 Conclusão

Neste trabalho pode-se observar a aplicação dos conceitos de Planejamento Adaptativo, Gestão do Conhecimento e Aperfeiçoamento de Processos que serviram de base teórica para viabilizar um estudo prático de melhoria de processos no Departamento de Licitação da Administração Central da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU.

Ao utilizar as técnicas de planejamento interativo e de aperfeiçoamento de processos, foram identificadas diversas etapas administrativas nos processos licitatórios, que no dia-a-dia do trabalho do Departamento não eram evidenciadas como importantes e críticas. A identificação dessas etapas tornou-se importante na medida que alguns procedimentos foram priorizados, por serem identificados como controladores e outros foram extintos, por não agregarem informações e não influenciarem o andamento do processo.

Desta forma, pode-se concluir que a principal contribuição deste trabalho foi apresentar procedimentos para a simplificação e maior controle dos processos licitatórios da CBTU. Foi possível identificar passos repetitivos, excessos e falta de controles. Sendo assim, o processo tornou-se mais eficiente com a correção das deficiências identificadas no mapeamento do diagnóstico, descrito no

Apêndice I, conjuntamente com as sugestões apresentadas no mapeamento otimizado, apresentado no Apêndice II.

Outro ganho do trabalho foi obter a uniformização das etapas pelas quais passam as diversas modalidades de licitações. Ao fazer o mapeamento do diagnóstico dos processos, percebeu-se a necessidade de uniformizá-los para torná-los de mais fácil entendimento, tanto para os empregados diretamente envolvidos como também para aqueles que participam alimentando o processo com dados, buscando receber um produto final. Ao considerar o processo licitatório iniciando-se com a necessidade de uma certa área e finalizando-se com a assinatura do contrato, proporcionou-se um melhor entendimento e uma análise mais criteriosa sobre as licitações que realmente chegaram a um final eficiente.

A divulgação da experiência do DELIC para as demais superintendências pode-se basear nas homogenizações dos processos, de forma que o entendimento do assunto licitação possa ser absorvido pelos demais empregados da CBTU.

Nesse sentido, constata-se que em todo o processo licitatório, objeto deste trabalho, reside um conhecimento intrínseco que não é facilmente detectado, mas que, se catalogado e processado por intermédio de utilização de tecnologias, pode transformar-se em uma grande vantagem competitiva para a empresa pública, que só contrata mediante a utilização da Lei das Licitações e a execução dos procedimentos licitatórios, ali preconizados.

O grande objetivo de aplicar a Gestão do Conhecimento, especificamente no DELIC/CBTU/AC, é apresentar o conhecimento, gerado ao longo de muitos anos nesse Departamento, numa forma que o torne acessível a todos que dele necessitam. É essencial tornar esse conhecimento claro, portátil e o mais organizado possível. É viável, por exemplo, disponibilizar, em sistemas *on-line*, atas, pareceres e decisões que servem como base para a tomada de decisão na organização. Esses textos irão representar parte daquilo que é aplicar e interpretar a lei.

O conhecimento sobre como fazer um processo licitatório, ou seja, o assunto licitação, é um conhecimento tácito daqueles que desenvolvem esse processo. Para aumentar a base de conhecimento da empresa é necessário fazer a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua transmissão a outros grupos da organização que se interessarem.

Ao considerar as mudanças propostas para a Lei 8.666, pode-se dizer que as que mais agilizaram o processo foram a adoção do prazo recursal único, ao final do processo, e a obrigatoriedade de apresentação do SICAF para todas as modalidades de licitação.

A proposta de abrir o prazo para recursos ao final do processo, após o julgamento final e antes da homologação não tira do licitante o seu direito de recorrer contra o julgamento que possa ter sido indevido e ao mesmo tempo agiliza o processo de tal forma que a licitação de Concorrência do tipo Técnica e Preço reduz o seu caminho repetitivo pelas diversas áreas economizando, no mínimo, 20 dias úteis (prazo estabelecido para as diversas fases de recursos/impugnações da Lei 8.666).

Foram propostas mudanças no processo administrativo e na Lei. As modificações de caráter administrativo podem ser implantadas mais facilmente dependendo de ajustes gerenciais e de melhora do quadro de funcionários da empresa, tanto em número de pessoas, em alguns departamentos, quanto em treinamento do pessoal. Para as modificações na Lei, espera-se que, ao ser sancionada a nova Lei Geral de Contratações da Administração Pública, a Lei 8.666/93 que permanecerá para contratações de obras e serviços de engenharia, possa sofrer modificações que, com base na experiência da Lei Geral, venham contribuir para agilizar todas as modalidades de licitações para todos os serviços, obras ou compra de bens.

O trabalho trouxe para a CBTU, especialmente para o Departamento de Licitação – DELIC, o benefício de tornar mais transparente o processo licitatório que deve se basear nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento

convocatório, julgamento objetivo, economicidade e razoabilidade. O DELIC vem desenvolvendo um trabalho competente, baseado nas leis e nos pareceres jurídicos, e poderá, cada vez mais, tornar-se eficiente, eficaz e colaborador para um serviço de qualidade na Administração Pública.

Pôde-se constatar as melhorias obtidas após o mapeamento do processo e a aplicação da teoria de aperfeiçoamento dos processos com o mapeamento otimizado. São verificadas as quantidades de controles e de passos dos processos, antes e após a otimização. Esses controles muitas vezes eram desnecessários e em outros casos faltavam. Com o mapeamento, foi possível detectar essas situações. Também após o mapeamento, foi possível verificar o número de passos de cada processo licitatório. Houve um ganho de controle onde era necessário e uma diminuição do número de passos, obtendo-se um resultado que pode ser verificado numericamente.

Com isso, pode-se constatar o ganho obtido após a implantação das mudanças propostas. A otimização do processo licitatório ocorre tanto no âmbito administrativo, diminuindo-se o número de passos do processo e conseqüentemente o tempo gasto para finalizar o processo, como também, no resultado satisfatório do processo licitatório que consiste em obter ao longo dos procedimentos um controle maior, de forma a chegar a um resultado eficiente e eficaz da licitação, ou seja, a contratação mais vantajosa por parte da administração pública.

O tamanho do processo na modalidade de Concorrência do Tipo Técnica e Preço para o caso do mapeamento do diagnóstico pode ser verificado pelo número de passagens nos diversos departamentos, 45 passos. Isso é o que ocorre hoje em dia na CBTU/AC. No caso do mapeamento otimizado, após aplicar todas as proposta do presente trabalho, esse número chega a 10 passos. Constatase portanto, um ganho para a otimização desse processo que é o mais complexo na modalidade de licitações.

Pode-se relacionar os ganhos com o mapeamento do diagnóstico dos processos em todas as modalidades:

1- conhecer o processo;

2- perceber suas falhas;

3- identificar seus pontos de possíveis melhorias, redundando na grande redução de passos do procedimento.

Pode-se ainda identificar os ganhos com a otimização dos processos, em todas as modalidades: após a correção das deficiências, obteve-se um melhor controle, a simplificação, uniformização e padronização de todos os procedimentos que envolvem a licitação, desde a determinação da necessidade do bem ou do serviço até sua contratação, tornando-se assim um processo mais transparente.