



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – PPGAES
MESTRADO PROFISSIONAL**

IURI ANDRADE SAMPAIO FELIPE

**GESTÃO DE CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:
PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)**

**JOÃO PESSOA
2025**

IURI ANDRADE SAMPAIO FELIPE

**GESTÃO DE CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:
PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado profissional, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, na Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz

Coorientador: Prof. Dr. José Jassuípe da Silva Moraes

**JOÃO PESSOA
2025**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F317g Felipe, Iuri Andrade Sampaio.

Gestão de contratos na Universidade Federal da Paraíba: proposta de Procedimento Operacional Padrão (POP) / Iuri Andrade Sampaio Felipe. - João Pessoa, 2025.

113 f. : il.

Orientação: Adriana Valéria Santos Diniz.

Coorientação: José Jassuípe da Silva Moraes.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Ensino superior. 2. Gestão de contratos. 3. Mapeamento de processos. 4. Gestão pública. 5. Compliance. 6. Governança. I. Diniz, Adriana Valéria Santos. II. Moraes, José Jassuípe da Silva. III. Título.

UFPB/Biblioteca Central

CDU 35:378(043)

IURI ANDRADE SAMPAIO FELIPE

**GESTÃO DE CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:
PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 13 / 08 / 2025

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
ADRIANA VALERIA SANTOS DINIZ
Data: 04/09/2025 14:31:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Adriana Valéria Santos Diniz (Presidente)
Universidade Federal da Paraíba



Documento assinado digitalmente
JOSE JASSUIPE DA SILVA MORAIS
Data: 08/09/2025 10:05:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jassuípe da Silva Morais (Coorientador)
Universidade Federal da Paraíba



Documento assinado digitalmente
MARIA DAS GRACAS GONCALVES VIEIRA GUERRA
Data: 04/09/2025 15:10:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra (Examinadora Interna)
Universidade Federal da Paraíba



Documento assinado digitalmente
EDILANE DO AMARAL HELENO
Data: 04/09/2025 14:00:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Edilane do Amaral Heleno (Externo ao Programa)
Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

A gestão adequada dos recursos públicos constitui um meio fundamental para atingir os objetivos constitucionais, ao propiciar maior qualidade, progressividade e transparência nos gastos estatais, além de redefinir prioridades no controle das despesas e fortalecer os mecanismos de acompanhamento por parte da sociedade e dos órgãos fiscalizadores. Nesse cenário, os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) demonstraram ser instrumentos eficazes para garantir a conformidade com a legislação e as normas aplicáveis, promovendo, ainda, transparência e responsabilização na administração do erário. Este estudo teve como objetivo propor estratégias para otimizar a gestão de contratos e o processo de entrega de notas de empenho na UFPB, com fundamento na legislação vigente e nas orientações dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU. Para isso, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e documental, fundamentada na análise de conteúdo de documentos institucionais, normativos e publicações acadêmicas entre 2019 e 2024. Foram mapeados os fluxos operacionais e identificados gargalos que comprometem a eficiência administrativa, como atrasos na entrega de notas de empenho, ausência de indicadores de desempenho e fragilidade nos mecanismos de comunicação intersetorial. Além disso, analisou-se a legislação pertinente e as orientações dos órgãos de controle, permitindo comparar os achados com práticas adotadas em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A análise dos nove estudos selecionados revelou padrões comuns de fragilidade, como falta de capacitação de fiscais, dependência de controles manuais, deficiências de padronização e ausência de ferramentas digitais. Esses achados forneceram subsídios para a elaboração de um POP claro, digitalizável e replicável, alinhado às boas práticas de governança e compliance. Concluiu-se que a implementação do POP contribui para a eficiência da gestão contratual e para o cumprimento dos prazos legais, além de apresentar potencial de replicação em outras instituições públicas, fortalecendo a governança e a transparência na administração.

Palavras chave: ensino superior; gestão de contratos; mapeamento de processos; gestão pública; compliance; governança.

ABSTRACT

Effective management of public resources is a key mechanism for achieving constitutional goals, by ensuring higher quality, progressivity, and transparency in public spending, while strengthening oversight by society and control bodies. In this context, Standard Operating Procedures (SOPs) have proven to be effective tools for compliance with legal and regulatory requirements, as well as for promoting accountability in the management of public funds. This study aimed to propose strategies to optimize contract management and the issuance of commitment notes at the Federal University of Paraíba (UFPB), based on current legislation and the guidelines of oversight bodies, such as the Federal Court of Accounts (TCU) and the Office of the Comptroller General (CGU). A qualitative, descriptive, and documentary research approach was employed, based on content analysis of institutional and regulatory documents and academic publications from 2019 to 2024. Operational flows were mapped and bottlenecks identified, including delays in delivering commitment notes, lack of performance indicators, and fragile interdepartmental communication. In addition, the relevant legislation and guidelines from oversight bodies were analyzed, allowing a comparison of the findings with practices adopted in other Federal Institutions of Higher Education (IFES). The analysis of nine selected studies revealed recurring weaknesses, such as insufficient training of contract supervisors, reliance on manual controls, lack of standardization, and absence of digital tools. These findings guided the development of a clear, digital, and replicable SOP aligned with governance and compliance best practices. The results show that implementing the SOP enhances efficiency in contract management, ensures compliance with legal deadlines, and offers potential for replication in other public institutions, thereby strengthening governance and transparency in public administration.

Keywords: higher education; contract management; process mapping; public management; compliance; governance.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

Agência Central de Governança da União	ACGU
Agência UFPB de Inovação Tecnológica	INOVA
Agência UFPB de Cooperação Internacional	ACI
Almoxarifado Central	AC
Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais	APE
Arquivo Central	ACE
Biblioteca Central	BC
Business Process Management	BPM
Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal	CADIN
Centro de Ciências Exatas e da Natureza	CCEN
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes	CCHLA
Centro de Ciências Jurídicas	CCJ
Centro de Ciências Médicas	CCM
Coordenação de Compras	CCOMP
Centro de Ciências da Saúde	CCS
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	CCSSA
Centro de Biotecnologia	CBIOTEC
Centro de Ciências Agrárias	CCA
Centro de Ciências Aplicadas e Educação	CCAE
Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	CCHSA
Centro de Comunicação, Turismo e Artes	CCTA
Centro de Educação	CE
Centro de Energias Alternativas e Renováveis	CEAR
Centro de Informática	CI
Centro de Tecnologia	CT
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	CTDR
Colégio Agrícola Vidal de Negreiros	CAVN
Comitê de Governança Digital	CGD
Comissão de Conformidade	COMCONF
Comissão de Ética do Serviço Público	CESP

Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar	CPPRAD
Comissão Própria de Avaliação	CPA
Comissão de Inclusão e Acessibilidade	CIA
Comissão de Direitos Humanos	CDH
Comissão de Gestão Ambiental	CGA
Comissão de Direito e Bem-Estar Animal	CDBEA
Comissão de Documentação e Arquivo	CDA
Comissão Permanente de Licitação	CPL
Conselho Universitário	CONSUNI
Controladoria Geral da União	CGU
Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão	CONSEPE
Editora Universitária	EDU
Equipe Executiva de Aperfeiçoamento	EEA
Escola Técnica de Saúde	ETS
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	FGTS
Guia de Recolhimento da União	GRU
Instituições Federais de Ensino Superior	IFES
Instituto de Desenvolvimento da Paraíba	IDEP
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	IFSUL
Instituto Nacional do Seguro Social	INSS
Lei de Responsabilidade Fiscal	LRF
Procedimento Operacional Padrão	POP
Programa de Gestão e Desempenho	PGD
Pró-reitoria de Administração	PRA
Pró-reitoria do Planejamento	PROPLAN
Pró-reitoria de Gestão de pessoas	PROGEP
Pró-reitoria de Graduação	PRG
Pró-reitoria de Pós-graduação	PRPG
Pró-reitoria de Pesquisa	PROPEQS
Pró-reitoria de Extensão	PROEX
Pró-reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante	PRAPE
Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores	SICAF
Sistema Federal de Administração Financeira	SIAFI

Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais	SIASG
Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos	SIPAC
Sistema Unificado de Administração Pública	SUAP
Superintendência de Contratos e Empenhos	SCE
Superintendência de Infraestrutura	SINFRA
Superintendência de Logística e Transporte	SULT
Superintendência de Orçamentos e Finanças	SOF
Superintendência de Segurança Institucional	SSI
Superintendência de Serviço Gerais	SEG
Superintendência de Tecnologia da Informação	STI
Tribunal de Contas da União	TCU
Universidade Federal da Paraíba	UFPB
Unidade Administrativa de Serviços Gerais	UASG
Universidade Federal do Ceará	UFC
Universidade Federal do Cariri	UFCA
Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
Universidade Federal do Rio Grande	FURG
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
Universidade Federal de São Carlos	UFscar
Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma resumido da UFPB.....	50
Figura 2 - Anulação de empenho.....	54
Figura 3 - Apuração de infração administrativa contra o fornecedor.....	55
Figura 4 - Subprocesso execução da decisão final da penalidade	56
Figura 5 - Cobrança ao fornecedor	57
Figura 6 – Prorrogação do prazo de entrega	58
Figura 7 – Troca de marca.....	59
Figura 8 - Procedimentos de Aplicação de Sanções Administrativas aos Fornecedores	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Governança Corporativa e Governança Pública, com base nas fontes citadas	36
Quadro 2 - Lista de Setores da estrutura organizacional da UFPB	48
Quadro 3 – Estudos selecionados para a discussão	61
Quadro 4 – Análise de Bardin: codificação	65
Quadro 5 – Análise de Bardin: Categorização dos estudos.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Sistemas de Compliance e Governança na Melhoria de Processos e Controle do Gasto Público: Análise de Paradigmas e Impactos Jurídicos.....	26
2.2 Cumprimento contratual e Sanção Administrativa: Estudo da Lei nº 14.133/2021 e Práticas Bem- Sucedidas em Órgãos Federais e Governança Pública.....	31
2.3 Análise e Natureza Jurídica da Melhoria de Processos em Órgãos Públicos: Conformidade e Gestão dos Restos a Pagar para a Transparência Orçamentária	38
2.4 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Gestão de Processos	39
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Tipo de Estudo.....	40
3.2 Caracterização do Local de Estudo.....	41
3.3 Processo de Coleta de Dados	41
3.4 Fundamentação da Escolha dos Casos.....	43
3.5 Análise dos Documentos	44
3.6 Tratamento dos Resultados	45
3.7 Produto de Intervenção	45
4 RESULTADOS	46
4.1 A Gestão de Contratos no Contexto da Administração da UFPB	47
4.2 Fluxogramas do Setor de Cobrança da UFPB	54
4.3 Estudos selecionados para discussão.....	61
4.4 Análise de Conteúdo Aplicada (Método de Bardin).....	64
4.4.1 Pré-análise.....	64
4.4.2 Codificação	65
4.4.3 Categorização	66
4.4.4 Inferência e interpretação.....	67

5 DISCUSSÃO	78
6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)	79
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE	91

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Constituição Federal de 1988, norma jurídica mais importante do Brasil, o Estado, enquanto agente transformador da realidade social brasileira, deve, por expressas previsões constitucionais, garantir o desenvolvimento nacional (art. 3º, inc. II), e reduzir as desigualdades sociais e regionais (art. 3º, inc. III), o que tenta fazer gradualmente pelas mais diversas formas, dentre essas no investimento em educação e, além de outras, na melhoria da qualidade do gasto público (Brasil, 1988).

A gestão adequada dos recursos públicos se apresenta como modo a atingir os objetivos constitucionais, a partir da elevação na qualidade, da progressividade e na clareza dos gastos públicos, além da redefinição das prioridades no controle dessas despesas, reforçando os mecanismos que possibilitem seu acompanhamento por cidadãos, organizações da sociedade civil e órgãos de fiscalização pública, o que implica em formas eficazes, eficientes e efetivas da redução da má qualidade de vida através do crescimento social e econômico (Pereira, 2002).

Antes da implementação do Plano Real, o Brasil vivenciava um período de significativa instabilidade econômica, caracterizado por hiperinflação, desequilíbrio fiscal e uma crise de confiança na capacidade do Estado de gerir os recursos públicos com eficiência. Esse ambiente adverso impossibilitava a realização de reformas estruturais, uma vez que a prioridade imediata era conter a inflação e sanear as contas públicas, sobrepondo-se a quaisquer iniciativas de modernização administrativa. O sucesso do Plano Real, a partir de 1994, ao estabilizar a moeda e controlar a inflação, foi decisivo para criar condições políticas e econômicas favoráveis à Reforma Administrativa de 1995, que culminou na Emenda Constitucional nº 19/1998. Assim, a estabilidade monetária proporcionada pelo Plano Real permitiu ao governo federal direcionar esforços para a modernização do serviço público, introduzindo o princípio da eficiência na Administração Pública e abrindo espaço para a consolidação de práticas gerenciais e de controle mais rigoroso dos gastos estatais.

Para alcançar esse objetivo, a política de gestão de recursos públicos planejada, de modo geral, para atuar em conformidade com a Carta Magna de 1988, ganhou impulso na uma reforma administrativa no Brasil, iniciada em 1995, que foi fundamental para consolidar o ajuste fiscal e promover um serviço público moderno, profissional e eficiente, de acordo com Pereira (2022). O sucesso do Plano Real permitiu ao governo propor e implementar essa reforma, culminando na introdução do princípio da eficiência na Administração Pública com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, caracterizando o período de Reforma Gerencial,

conforme Dagnino (2009). Esse novo paradigma alterou a percepção sobre o funcionamento da área pública, direcionando-a para uma racionalidade econômica.

O princípio da eficiência, conforme Coelho (2009), destaca a importância de uma Administração Pública que utiliza os tributos pagos de forma eficiente, maximizando a relação custo-benefício. Nesse contexto, a melhoria de processos é um instrumento relevante para alcançar a eficiência nas entidades públicas. Andrade (2017) aponta que tecnologias inicialmente desenvolvidas para o setor privado foram adaptadas para o setor público com o objetivo de resolver problemas de eficiência, dada a dificuldade de implementar uma reforma ampla na gestão pública.

Atualmente, as organizações enfrentam um ambiente de competição intensa e, para se adaptarem a essa realidade, procuram maneiras de estruturar e integrar melhor seus processos, aumentando a flexibilidade e a agilidade de suas operações. Similarmente, na Administração Pública, a introdução de novos sistemas e a exigência crescente da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de serviços resultam em uma preocupação contínua com a otimização dos processos. Assim como no setor privado, a Administração Pública está buscando soluções para melhorar a eficiência de seus serviços. A necessidade de responder às expectativas da sociedade por serviços mais transparentes e de alta qualidade leva a uma ênfase cada vez maior na integração e na flexibilidade operacional, com o objetivo de aprimorar a gestão e a prestação de serviços públicos (Andrade, 2017; Catelli; Santos, 2004).

Segundo Martin (2001), as organizações tradicionais identificaram que seu principal desafio residia nas estruturas gerenciais e nos processos de trabalho, que estavam ficando ultrapassados, pois foram criados antes da era da tecnologia moderna. Villela (2000) reforça essa ideia ao afirmar que a evolução tecnológica, aliada à competitividade global, exige uma reestruturação das funções organizacionais para que se alinhem à realidade do mercado. Essa reestruturação é necessária para que as organizações possam aumentar sua competitividade e agregar valor, conforme os princípios da era moderna. Adequar as funções organizacionais ao novo contexto tecnológico e competitivo é essencial para manter a relevância e a eficácia das organizações.

A intensificação dos esforços para melhorar a qualidade dos produtos nas décadas de 1970 e 1980 levou ao surgimento de um importante movimento voltado para a análise detalhada dos processos no contexto de programas de racionalização do trabalho. Esses programas tinham como objetivo principal eliminar defeitos por meio da melhoria contínua, garantindo que os produtos fossem finalizados sem nenhum defeito. Esse movimento de análise intensiva dos processos refletiu uma busca incessante por perfeição na produção, com ênfase na redução de

falhas. A melhoria contínua se tornou a estratégia central para assegurar que os produtos alcançassem um padrão de qualidade sem defeitos ao término de sua fabricação (Baldam *et al.*, 2007).

Conforme Oliveira (2004), o planejamento estratégico de uma organização envolve uma série de processos, mas muitas empresas acabam perdendo tempo com detalhes desnecessários. Esse problema surge da falta de conhecimento sobre a execução eficiente dos processos e das condições essenciais para sua realização. Ter um entendimento profundo dos processos é uma vantagem competitiva para as organizações, pois permite uma análise crítica e a implementação das ações necessárias em todos os níveis. Dessa forma, conhecer bem os processos internos ajuda a otimizar o tempo e os recursos, melhorando a eficácia do planejamento estratégico.

Rocha (2001) ressalta que o objetivo da nova gestão pública é substituir a administração pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial. Além disso, destacam que as questões de gestão, embora importantes, deixam de ser a única preocupação central, abrindo espaço para um fenômeno mais complexo: a governança.

A relevância do mapeamento de processos, destaca-se pela sua função de registro e documentação histórica da organização. O aprendizado organizacional é construído a partir do conhecimento e das experiências passadas dos indivíduos, conforme preconizado pelo enfoque teórico, metodológico do materialismo histórico-dialético criado por Karl Marx e Friedrich Engels, e a organização não pode se arriscar a perder essas lições valiosas devido à saída ou aposentadoria de funcionários. Portanto, o mapeamento assegura que o conhecimento adquirido ao longo dos anos seja preservado e aproveitado (Marx, 2002; Villela, 2000).

No Brasil, as universidades e outras instituições federais de ensino superior são entidades jurídicas de direito público, organizadas como autarquias ou fundações públicas, desempenhando funções estatais de maneira descentralizada. Devido à posse de patrimônio e receitas próprios, essas instituições estão sujeitas às normas de Contabilidade Pública estabelecidas pela Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que, em seu art. 85, determina:

[...] Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, a análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros[...] (Brasil, 1964).

Além da Lei nº 4.320/64, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) trouxe importantes melhorias na administração financeira e na responsabilidade fiscal, impondo novos padrões de controle e transparência na gestão do patrimônio público. Essa lei

também tornou obrigatória a implementação de um sistema de custos na administração pública. Em seu art. 50, inc. VI, § 3º, estabelece que a “Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”, evidenciando a importância da legislação em garantir a aplicação de um sistema de custos para a mensuração e avaliação da utilização dos recursos.

A aplicação dos conceitos de melhoria de processos no contexto da UFPB destaca a importância de se estabelecer um sistema de governança e compliance que não apenas melhore a eficiência dos processos, mas também garanta a conformidade com os requisitos legais e normativos. A convergência entre os conceitos de Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE), Gerenciamento de Processos de Negócio e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto da UFPB evidencia um compromisso com a excelência na administração pública e o controle efetivo do gasto público, assegurando que a universidade possa atender com eficácia às suas responsabilidades e objetivos institucionais.

A importância da conformidade e da transparência na administração pública é essencial para assegurar a eficiência e a boa gestão dos recursos. Como exemplificado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que, sendo uma entidade da administração indireta do Poder Executivo Federal, deve observar os princípios fundamentais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência —, a prestação de contas é uma obrigação inarredável. Assim, a UFPB, ao manejar recursos públicos, está sujeita a rigorosos mecanismos de controle e transparência (Brasil, 2010).

O principal incentivo à elaboração dessa pesquisa, foi a observação de problemas recorrentes na gestão de contratos dentro da UFPB, onde a falta de um protocolo claro e eficiente tem causado atrasos e dificuldades na execução orçamentária. Um dos principais desafios identificados é o inadimplemento, que se manifesta tanto no atraso na entrega das notas de empenho (inadimplemento relativo) quanto na rescisão contratual (inadimplemento absoluto). Esses problemas afetam o fluxo normal das atividades administrativas e geram impactos financeiros e legais significativos para a instituição.

Trata-se de estudo relevante, seja pela contemporaneidade, seja pelas frequentes jurisprudências dos Órgãos de Controle Federais envolvendo a temática e, sobretudo, pela necessidade cada vez maior de uma análise especializada das despesas orçamentárias inscritas nos Restos a Pagar, que são de extrema importância na administração pública por razões que vão desde a gestão financeira até a transparência e a eficiência operacional da UFPB. Essa abordagem fortalece a governança institucional, eleva a qualidade das entregas administrativas

e assegura maior conformidade com os princípios da administração pública, justificando a pertinência e a relevância do presente estudo.

Tanto o atraso na entrega das notas de empenho, quanto a rescisão contratual, chamam a atenção dos gestores das Unidades administrativas e gestoras/requisitantes da UFPB, sobretudo quando interligados com o atual protocolo de acompanhamento (manual e fluxo de acompanhamento na entrega dos empenhos) utilizado pela Superintendência de Contratos e Empenhos (SCE). Segundo Catanduba (2021), o controle dos atrasos na entrega das notas de empenho e a rescisão contratual na UFPB são controlados através de alguns sistemas administrativos integrados, incluindo o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), que unifica as etapas dos processos, permitindo o acompanhamento constante das etapas de execução.

Além disso, a comunicação intersetorial é realizado através de diversos canais, destacando-se o telefone, e-mail e aplicativos de mensagens instantâneas, possibilitando a rápida identificação de pendências e atrasos no cumprimento das obrigações contratuais. Entretanto, esses sistemas não são suficientes. O autor destaca que a falta de capacitação profissional para a gestão dos prazos e execução de alguns processos, bem como a necessidade de algumas aprovações externas, acabam reduzindo a eficiência administrativa (Melo, 2024).

Ainda, a falta de indicadores específicos para controle e avaliação do tempo de cada processo, agrava esses gargalos nos processos administrativos da instituição. Como o uso desses protocolos vêm sendo adotado pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), os fluxos e manuais desenvolvidos, por um lado, acabam por fazer consolidar uma padronização de procedimentos no setor, mas, por outro, impulsiona a prática de diversos inadimplementos.

Partindo da observação direta foi verificado que incorrem diversas situações, tais como: em que medida o atual protocolo de acompanhamento da entrega das notas de empenho adotado pela Seção de Cadastro/Cobrança pode favorecer práticas de inadimplemento contratual, como atrasos e rescisões, e de que forma seu aprimoramento, com base na legislação vigente e nas orientações de órgãos de controle como o TCU e a CGU, pode contribuir para coibí-las?

De que modo o atual protocolo de acompanhamento da entrega das notas de empenho, adotado pela Seção de Cadastro/Cobrança (SCE), pode influenciar na ocorrência de práticas de inadimplemento contratual — como atrasos na entrega (inadimplemento relativo) e rescisões (inadimplemento absoluto) — e, ainda, como a sua eventual reestruturação, com base na legislação vigente e nas orientações dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU, poderia contribuir para a prevenção dessas ocorrências?

Dessa forma, delimitamos como problemática: Quais são as possibilidades para otimizar a gestão de contratos e a entrega de notas de empenho na UFPB, com base nas legislações e nas orientações dos órgãos de controle, de modo a reduzir o inadimplemento?

Neste sentido, com o objetivo de elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) claro e eficiente para o acompanhamento, gestão dos contratos e entrega de notas de empenho na UFPB, no âmbito da Unidade Administrativa de Serviços Gerais – UASG, e suas Unidades no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos– SIPAC, no tocante à execução do Orçamento, por meio da realização de notas de empenho no sistema do Governo Federal contratos.comprasnet.gov.br e no Sistema Federal de Administração Financeira – SIAFI.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi propor estratégias para otimizar a gestão de contratos e o processo de entrega de notas de empenho na UFPB, com fundamento na legislação vigente e nas orientações dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) descrever os fluxos operacionais e os procedimentos atualmente adotados na gestão de contratos e entrega de notas de empenho na UFPB; (2) identificar falhas, gargalos e oportunidades de melhoria à luz da Lei nº 14.133/2021, da Lei de Responsabilidade Fiscal e das práticas recomendadas por órgãos de controle como o TCU e a CGU; e (3) desenvolver um Procedimento Operacional Padrão (POP) digital e replicável como produto técnico-tecnológico de apoio à gestão contratual em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Além deste primeiro Capítulo, apresentado aspectos introdutórios e que justificam o estudo, este trabalho é constituído por mais três capítulos. No segundo, é abordada a fundamentação teórica do estudo apresentado o cenário histórico e atual de governança, melhoria de processos, controle do gasto público, órgãos de controle interno e externo e legislação pertinente, estrutura organizacional da UFPB e a usabilidade de Procedimentos Operacionais Padrão na gestão de processos. No terceiro, são apresentados todos os trâmites metodológicos para a persecução dos objetivos propostos. No quarto e último capítulo deste trabalho são apresentados os resultados esperados após a realização deste estudo.

Sendo assim, a pesquisa almeja desbravar o conhecimento existente sobre a temática proposta de maneira sistematizada, para que se encontrem respostas acerca de algumas indagações, mesmo que parciais, buscando aprimorar e disseminar o conhecimento sobre a melhoria de processos no setor (seção de cadastro), não apenas nos processos de acompanhamento no cumprimento dos contratos, como também na possível falta de interligação dos manuais e fluxos com as legislações dos órgãos de controle.

Nesse contexto, a relevância do presente trabalho se evidencia não apenas pelos desafios institucionais observados, mas também pela necessidade de aprofundar a discussão acerca da gestão contratual na UFPB. Trata-se de estudo relevante, seja pela contemporaneidade, seja pelas frequentes jurisprudências dos Órgãos de Controle Federais envolvendo a temática e, sobretudo, o fato de ser necessária cada vez mais uma análise especializada das despesas orçamentárias inscritas nos Restos a Pagar, que são de extrema importância na administração pública por várias razões, que vão desde a gestão financeira até a transparência e eficiência operacional da UFPB. Isso fortalece a governança institucional, eleva a qualidade das entregas administrativas e assegura maior conformidade com os princípios da administração pública.

Sob o ponto de vista pessoal, a pesquisa adquire um significado especial, uma vez que sou servidor lotado na Seção de Cadastro da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, local diretamente envolvido com os processos abordados e nessa perspectiva de observação direta e a vivência diária com os desafios da gestão de notas de empenho, cobranças e controle de contratos, permite-me uma visão prática e aprofundada das dificuldades enfrentadas. Assim, o estudo representa não apenas uma oportunidade de aprimoramento profissional, mas também uma forma de contribuir ativamente para o desenvolvimento de soluções eficazes que impactem positivamente a rotina de trabalho, otimizem fluxos internos e fortaleçam a cultura institucional de planejamento e controle.

Este estudo está ligado ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, envolvendo a melhoria contínua dos processos administrativos dentro das instituições públicas. O autor deste estudo, por atuar diretamente na Seção de Cadastro da Pró-Reitoria de Administração, tem vivenciado na prática os desafios e a complexidade dos processos de acompanhamento e cobrança das notas de empenho.

A partir do mapeamento proposto será possível identificar os pontos críticos do processo e sugerir soluções práticas e específicas para a sua melhoria. A pesquisa visa criar um protocolo de acompanhamento que minimize o risco de inadimplemento, assegurando que as etapas do processo de aquisição e pagamento sejam cumpridas de maneira eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Ao propor a padronização do protocolo de acompanhamento das notas de empenho e a redução de práticas de inadimplemento contratual, o estudo contribui para o fortalecimento da transparência, da responsabilidade fiscal e da eficiência na prestação de serviços públicos. Tais melhorias refletem na qualidade dos serviços oferecidos à população, especialmente no contexto da educação superior pública, ao garantir que recursos orçamentários sejam devidamente executados e revertidos em benefícios concretos à sociedade.

O estudo poderá propiciar a continuidade e o progresso de pesquisas a serem feitas sobre o crescimento exponencial da padronização dos do protocolo de acompanhamento na entrega das notas de empenho nas quebras de contrato delas decorrentes, por falta de integração com as melhores práticas desenvolvidas tanto outras instituições, como no que é estabelecido nas legislações desenvolvidas pelos órgãos de controle. A orientação da ação pelos órgãos de regulação, fiscalização e repressão, poderá contribuir para a prevenção e redução de atos de práticas de inadimplemento envolvendo os contratos firmados com a UFPB, e, ao mesmo tempo, orientar as ações das Unidades administrativas e gestoras/requisitantes da UFPB, em especial a da seção de cadastro/cobrança de empresas, a fim de aprimorarem as técnicas voltadas para a redução das práticas de atraso na entrega das notas de empenho e de rescisão contratual.

Dessa forma, a presente pesquisa busca não apenas diagnosticar as fragilidades na gestão de contratos da UFPB, mas também propor um instrumento concreto de melhoria, cujos fundamentos teóricos e metodológicos serão detalhados no capítulo seguinte.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor estratégias para otimizar a gestão de contratos e o processo de entrega de notas de empenho na UFPB, com fundamento na legislação vigente e nas orientações dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os fluxos operacionais e os procedimentos atualmente adotados na gestão de contratos e entrega de notas de empenho na UFPB;
- b) Identificar falhas, gargalos e oportunidades de melhoria à luz da Lei nº 14.133/2021, da Lei de Responsabilidade Fiscal e das práticas recomendadas por órgãos de controle como TCU e CGU;
- c) Delimitar os POPs existentes na padronização e aperfeiçoamento dos processos de acompanhamento, gestão de contratos e entrega de notas de empenho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na administração pública contemporânea, a eficiência e a transparência são valores fundamentais que orientam as práticas e políticas de gestão. Esses princípios são frequentemente abordados através de três temas inter-relacionados que configuram o cenário atual da administração pública: Sistemas de Compliance e Governança na Melhoria de Processos e Controle do Gasto Público, Cumprimento Contratual e Sanção Administrativa segundo a Lei nº 14.133/2021, e a Análise e Natureza Jurídica da Melhoria de Processos em Órgãos Públicos, com foco na Conformidade e Gestão dos Restos a Pagar (Schoueri, 2019).

O conceito de processo é fundamental para entender como as organizações funcionam, pois é através dele que as atividades estão relacionadas para transformar recursos ou insumos em produtos ou serviços. As ações ou deveres interdependentes tem por objetivo um resultado específico, refletindo diretamente na performance da organização (Corder, 2023). É através dos processos que uma organização é capaz de organizar seu trabalho e melhorar suas operações, se tornando mais eficiente. Nesse cenário, o processo tem papel importante na execução das tarefas diárias, bem como na criação de estratégias que atendem aos objetivos da organização (Kovach et al., 2024).

Ao se aprofundar no conceito de processos, é possível entender a diferença entre processos operacionais e processos de apoio. Os primeiros, são responsáveis pela produção direta de bens ou serviços, enquanto os processos de apoio auxiliam na estrutura da organização, abrangendo áreas, como: recursos humanos, finanças e tecnologia. Ambos estão relacionados e são essenciais para o funcionamento eficiente da organização, e, falhas em qualquer uma dessas áreas podem prejudicar os seus resultados finais. Portanto, a eficiência de um processo é importante para a competitividade de uma organização, possuindo um reflexo direto da execução correta das suas atividades (Harika et al., 2021).

No contexto de organizações grandes e complexas, como o setor público, a modelagem de processos assume uma importância ainda maior. Ele envolve a identificação e a documentação dos processos existentes, com o objetivo de obter uma visão clara de como as atividades são executadas e como os recursos são alocados. Esse processo é fundamental para qualquer iniciativa de melhoria, pois permite uma análise detalhada de cada etapa, facilitando a identificação de oportunidades para otimizar as operações (Amâncio; Mendes; Martins, 2021).

Nesse cenário, a modelagem de processos contribui para a melhoria da comunicação interdepartamental, pois oferece uma representação visual facilmente compartilhada e

compreendida por diferentes equipes e unidades organizacionais. Em um ambiente em que a colaboração entre departamentos é essencial para o sucesso da gestão pública, a modelagem de processos atua como um elo de integração, permitindo que todos os envolvidos compreendam claramente os fluxos de trabalho e as responsabilidades de cada um (Oliveira; Pantoja, 2020).

A melhoria contínua dos processos é uma estratégia importante para assegurar a sustentabilidade e a adaptação das instituições diante de um mercado dinâmico e competitivo. De acordo com Kovach *et al.* (2024), empresas que não se esforçam para revisar e otimizar os seus processos estão mais vulneráveis diante da sua concorrência.

Dessa forma, a análise criteriosa e a adaptação das atividades através da eliminação de etapas desnecessárias, permitem uma resposta mais rápida às necessidades do mercado, criando uma vantagem competitiva no longo prazo (Cheng, 2022). Nesse caminho, a gestão de processos busca aumentar a velocidade da execução e garantir que o produto/serviço final atenda às expectativas dos consumidores, assegurando satisfação dos usuários (Mendling; Jans 2021).

No setor público, a gestão de processos tem um papel ainda maior, pois afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população. Isso, pois, a adoção de boas práticas de gestão dos processos auxilia na eficiência, clareza e redução de gastos, além de aumentar a confiança da população nas entidades governamentais (Orviedo; Juliatto 2021). Porém, a aplicação dessas práticas no setor público enfrenta desafios, como a necessidade de se ajustar às regras e políticas públicas, demandando uma gestão mais cuidadosa (Amâncio *et al.*, 2021). A busca por uma administração pública mais ágil, com maior transparência e melhor uso dos recursos públicos, reflete diretamente na satisfação do cidadão e na legitimação das instituições (Oliveira; Pantoja, 2020).

Referente à eficiência operacional, a gestão de processos no setor público busca assegurar que os serviços satisfaçam as exigências da população de forma eficaz. Além disso, a melhoria constante dessas etapas pode ajudar a mitigar a burocracia, aumentando o acesso de qualidade aos serviços oferecidos (Sousa *et al.*, 2021). Assim, tanto no setor privado como no público, a gestão de processos é uma ferramenta importante para alcançar resultados sustentáveis, melhorar a eficiência organizacional e assegurar a satisfação dos usuários.

Por isso, a gestão de processos deve ser entendida como uma prática contínua, e não como uma ação pontual. Para Mertens *et al.* (2024), as organizações devem manter e aprimorar seus processos ao longo do tempo, realizando ajustes constantes com base em feedbacks e na análise dos resultados obtidos. Isso assegura que a organização se mantenha competitiva e adaptável às mudanças constantes do mercado ou das necessidades internas. Souza *et al.* (2022)

ressaltam que a gestão de processos eficaz é um ciclo permanente de melhorias, onde ajustes contínuos garantem que a operação da organização esteja sempre em linha com os seus objetivos estratégicos.

Orviedo e Juliatto (2021) ressaltam que o grande desafio é garantir uma gestão que, ao mesmo tempo, maximize a eficiência operacional e atenda aos princípios de responsabilidade social e utilização sustentável dos recursos públicos. Esse equilíbrio é a base para garantir serviços públicos que atendam às expectativas da população e promovam o bem-estar coletivo. Por isso, Silva *et al.* (2022) destacam que na gestão pública, a gestão por processos, também conhecido como *Business Process Management* (BPM) assume um papel importante:

A aprendizagem organizacional, a partir da gestão por processos, transforma em registro de informações a documentação de atividades do órgão ou instituição [...]. as experiências vivenciadas pelos servidores podem ser repassadas a novos integrantes da equipe, permitindo a socialização do conhecimento. [...] Com isso, a gestão por processos apresenta-se como uma forma de lidar com o desafio da melhoria dos processos de uma organização para a otimização de seu desempenho (Silva *et al.*, 2022, p. 3; 5).

O conceito de BPM refere-se a uma abordagem sistemática e integrada que visa identificar, modelar, analisar, medir, melhorar e controlar os processos dentro de uma organização. Seu principal objetivo é promover a melhoria contínua, focando na eficiência operacional e na satisfação do cliente (Mendling; Jans, 2021). O BPM busca garantir que todos os processos, pessoas e tecnologias dentro de uma organização trabalhem de forma coordenada para atingir as metas organizacionais de maneira ágil e com alta qualidade (Cheng, 2022).

O BPM se destaca pela utilização de ferramentas analíticas para modelar e otimizar processos organizacionais, sendo um importante aliado na identificação de gargalos e na eliminação de ineficiências (Harika *et al.*, 2021). Com o uso de dados e feedbacks, a gestão de processos não só corrige problemas como também identifica oportunidades de melhoria contínua.

Quando se trata do setor público, o BPM contribui com a gestão de processos, promovendo uma entrega de serviços mais eficiente e de melhor qualidade aos cidadãos (Oliveira; Pantoja, 2020). A redução da burocracia e o aumento da transparência são efeitos do BPM, que ao automatizar e otimizar processos, melhora significativamente a agilidade da gestão pública. Sousa *et al.* (2021) destacam que o BPM possibilita uma adaptação mais rápida às mudanças nas políticas públicas, tornando a gestão pública mais orientada a resultados e eficaz na resposta às demandas da sociedade.

Neste contexto, a inovação se destaca para impulsionar a melhoria dos processos. Muitas vezes, a implementação de novas tecnologias ou a adoção de abordagens inovadoras se torna a base para resolver problemas de ineficiência (Mertens *et al.*, 2024). Segundo Cheng (2022) e, Njuguna e Wanjohi (2021) a tecnologia permite a automação de tarefas e a integração de processos, reduzindo a burocracia, tornando os processos mais ágeis e eficientes. Além disso, essas tecnologias aumentam a transparência e a visibilidade, tornando as operações mais compreensíveis e acessíveis aos cidadãos, o que contribui para o fortalecimento da confiança pública.

A automação de tarefas repetitivas, por exemplo, contribui significativamente para a redução de falha humana, aumento da produtividade e melhoria no controle dos processos. Outro ponto a ser considerado é a digitalização, que também contribui para o controle e a monitorização dos processos, permitindo um gerenciamento mais preciso e a redução de erros humanos (Kovach *et al.*, 2024).

A digitalização, além de aumentar a eficiência, facilita a comunicação entre as áreas da organização, permitindo a tomada de decisões mais rápidas e assertivas. O uso de dados em tempo real torna possível identificar rapidamente as áreas que necessitam de ajustes, o que é particularmente importante no setor público, onde os próprios serviços são frequentemente baseados em normas rigorosas e exigem precisão (Mertens *et al.*, 2024).

Os dados podem ser provenientes de diversas fontes, como registros de desempenho, feedback de clientes e indicadores de performance. Ao analisar esses dados, é possível identificar padrões, gargalos e áreas que necessitam de ajustes nos processos da organização, permitindo uma visão mais clara das áreas que precisam de melhorias (Kovach *et al.*, 2024).

Com os dados analisados, as organizações podem tomar decisões mais assertivas sobre como otimizar seus processos. A melhoria deve ser guiada por uma abordagem orientada por dados, onde as mudanças são baseadas em evidências concretas, em vez de suposições. A análise de dados permite que as organizações identifiquem quais áreas estão funcionando bem e que precisam de ajustes, oferecendo um foco mais preciso nas questões que realmente impactam o desempenho (Cheng, 2022).

A melhoria dos processos pode ocorrer de várias formas, como a eliminação de atividades desnecessárias, a automação de tarefas repetitivas e a simplificação dos fluxos de trabalho. Em casos mais extremos, quando os processos estão obsoletos e ineficazes, a reengenharia pode ser necessária (Harika *et al.*, 2021).

No entanto, cabe destacar que a inovação não deve ser usada somente como uma ferramenta de otimização, mas também como uma ferramenta que permite a reestruturação dos

processos, conhecido também como reengenharia de processos (Njuguna; Wanjohi, 2021). A reengenharia, relacionada à análise de dados, permite uma avaliação ampla dos processos e a introdução de melhorias substanciais.

Harika *et al.* (2021) explica que a reengenharia de processos busca reestruturar os processos ineficazes, tornando-os mais ágeis e eficientes. Embora a reengenharia seja uma estratégia avançada para determinados contextos, é uma prática importante, quando os processos existentes estão desatualizados ou com resultados indesejados, visto permitir eliminar etapas desnecessárias ou equivocadas, melhorando a satisfação dos envolvidos. Kovach *et al.* (2024) também destacam que a reengenharia pode ser extremamente eficaz para lidar com obsolescência e deficiências operacionais, proporcionando maior flexibilidade às instituições, bem como permitindo sua rápida adaptação em novos cenários.

A gestão pública exige uma estrutura robusta de governança para garantir a eficácia e a integridade na administração dos recursos públicos. Os Sistemas de Compliance são ferramentas essenciais nesse contexto, pois estabelecem diretrizes e procedimentos para a prevenção de irregularidades e para a garantia de conformidade com as normas vigentes. Esses sistemas não só ajudam a promover a transparência, mas também a controlar e a monitorar o gasto público, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que os princípios de legalidade, moralidade e impessoalidade sejam respeitados. O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) desempenham papéis cruciais na implementação e fiscalização desses sistemas, reforçando a necessidade de uma governança eficaz que integre o controle da conformidade e o desempenho da gestão para aprimorar a administração pública (Schoueri, 2019).

A Lei nº 14.133/2021, também conhecida como a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, introduziu mudanças significativas no processo de gestão e fiscalização dos contratos administrativos. A lei estabelece normas mais rigorosas para o cumprimento contratual e prevê sanções administrativas para assegurar que os contratos sejam executados conforme o estabelecido. A eficiência na administração pública depende da correta aplicação dessas normas, que incluem a avaliação de práticas bem-sucedidas em órgãos federais. As práticas de compliance e a adesão às diretrizes da Lei nº 14.133/2021 são fundamentais para evitar inadimplências e garantir que a gestão contratual atenda aos padrões de eficiência e transparência esperados (Schoueri, 2019).

O conceito de governança pública está intrinsecamente ligado à melhoria contínua dos processos administrativos e à gestão eficaz dos recursos públicos. A natureza jurídica da melhoria de processos envolve o mapeamento e a análise detalhada das práticas e

procedimentos adotados pelos órgãos públicos, com o objetivo de promover a conformidade e a transparência orçamentária. A gestão dos restos a pagar, por exemplo, é um aspecto crítico que influencia diretamente a saúde fiscal das instituições públicas. O correto gerenciamento desses passivos é essencial para evitar a acumulação de obrigações financeiras e para assegurar que a administração pública mantenha a credibilidade e a eficiência na execução de seu orçamento (Schoueri, 2019).

É de fundamental importância compreender a administração pública moderna e a importância de sistemas de compliance e governança na gestão de processos e recursos. A integração de práticas de governança e compliance não apenas promove a transparência e a eficiência, mas também contribui para uma administração pública mais responsável e alinhada com os princípios constitucionais (Schoueri, 2019).

Nesse contexto de busca por eficiência e conformidade, os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) emergem como ferramentas essenciais para a gestão de processos no setor público, conforme discutido na próxima seção.

2.1 SISTEMAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA NA MELHORIA DE PROCESSOS E CONTROLE DO GASTO PÚBLICO: ANÁLISE DE PARADIGMAS E IMPACTOS JURÍDICOS

A análise da inadimplência sob diferentes paradigmas revela uma profunda interseção entre as estruturas sociais, culturais e institucionais, moldando a forma como as práticas de rupturas contratuais se desenvolvem e são percebidas. Essa perspectiva é igualmente aplicável ao estudo de sistemas de compliance e governança, especialmente no contexto da melhoria de processos e controle do gasto público. Assim como as redes de troca de inadimplementos são disciplinadas por mecanismos institucionais que direcionam as ações dos atores sociais, os sistemas de compliance e governança visam estabelecer um conjunto de normas e procedimentos que assegurem a integridade, transparência e eficiência na administração pública (Birderman; Arvate, 2004).

Na mesma linha de pensamento, os sistemas de compliance e governança operam como ferramentas essenciais para fortalecer as instituições, formalizando práticas que promovem a *accountability* e a eficiência na gestão pública. Esses sistemas não apenas regulamentam a conduta dos agentes públicos, mas também desempenham um papel relevante na prevenção de abusos de poder, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira adequada e que as decisões administrativas sejam tomadas com base em critérios objetivos e impessoais.

Ao integrar esses sistemas, a administração pública pode mitigar riscos de corrupção e desvio de recursos, criando um ambiente de confiança e segurança jurídica (Birderman; Arvate, 2004).

Quando se trata do cumprimento de contratos e da entrega das notas de empenho na administração pública, pode-se observar três abordagens principais na análise desse tema: a perspectiva econômica, a culturalista e o neoinstitucionalismo (Justen Filho, 2023; Mello, 2023).

Na perspectiva econômica, o foco recai sobre a relação custo/benefício, que orientam as decisões das empresas contratadas. Essas decisões são frequentemente influenciadas pela lógica da maximização de lucros e minimização de custos, o que pode levar ao inadimplemento, como atrasos na entrega das notas de empenho ou descumprimento total do contrato (Justen Filho, 2023; Mello, 2023).

No cenário da administração pública, os contratos são acordos formais que fixam direitos e obrigações entre a entidade pública e a empresa que fornece bens ou serviços, seguindo normas específicas como a Lei nº 14.133/2021. O descumprimento dessas obrigações contratuais pode levar a inadimplemento; isso aparece com atrasos nas entregas de notas de empenho ou até mesmo no término do contrato afetam do execução orçamentária e continuidade dos serviços públicos (Amâncio; Mendes; Martins, 2021).

A escolha racional das empresas, motivada por incentivos financeiros e restrições econômicas, reflete uma abordagem similar àquela observada nas políticas de austeridade incentivadas por organizações internacionais, onde as decisões são condicionadas pela busca de eficiência e redução de gastos (Justen Filho, 2023; Mello, 2023).

Sob a ótica culturalista, a cultura organizacional das empresas e da UFPB exerce uma influência significativa nas práticas contratuais. A moralidade empresarial e os valores éticos incorporados nas normas culturais de ambas as partes envolvidas no contrato desempenham um papel relevante na determinação do comportamento. Nesse contexto, o cumprimento ou o descumprimento das obrigações contratuais está intimamente ligado à cultura interna das organizações, onde práticas como o clientelismo ou a falta de rigor ético podem tanto motivar quanto restringir o cumprimento das obrigações. Assim, as paixões e interesses pessoais dos gestores e executores dos contratos, influenciados por valores éticos e normas culturais, acabam por direcionar as ações que resultam em cumprimento ou inadimplemento dos contratos (Justen Filho, 2023; Mello, 2023).

O neoinstitucionalismo destaca a importância das instituições formais e informais que regem o processo de execução dos contratos. As regras estabelecidas, tanto legais quanto procedimentais, moldam o comportamento das empresas e da administração pública,

condicionando o sucesso ou fracasso na entrega das notas de empenho dentro dos prazos estipulados. As estruturas institucionais, incluindo a regulação interna da UFPB e as práticas de fiscalização e monitoramento, desempenham um papel fundamental na garantia do cumprimento dos contratos e na minimização dos riscos de inadimplemento (Justen Filho, 2023; Mello, 2023).

A análise dos sistemas de Compliance e Governança na melhoria de processos e controle do gasto público pode ser associada à investigação de paradigmas e impactos jurídicos. Estudos sobre o sistema político na América Latina, como os mencionados anteriormente, revelam como a corrupção e as tensões políticas resultantes de reinterpretações constitucionais influenciam profundamente a governança e a administração pública (Neves; Pedra, 2021).

A implementação de sistemas de Compliance e Governança visa a fortalecer a transparência e a responsabilidade na gestão pública. Esses sistemas não só buscam minimizar o uso indevido de recursos, mas também garantir que os processos administrativos estejam alinhados com as exigências legais e éticas, proporcionando uma gestão pública mais eficaz e justa (Soares, 2019).

Um dos desafios centrais ao se abordar o tema dos sistemas de Governança na Melhoria de Processos e Controle do Gasto Público está relacionado ao acompanhamento do cumprimento de contratos e à entrega de notas de empenho. O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) reconhecem que a gestão eficiente desses processos é importante para assegurar a conformidade com os princípios da administração pública e para garantir a boa aplicação dos recursos públicos (Brasil, 2019).

Tanto o TCU quanto a CGU destacam a importância de um mapeamento de processos robusto para o acompanhamento das obrigações contratuais e das etapas associadas à entrega de notas de empenho. Esses órgãos enfatizam que um mapeamento eficaz não só facilita a visualização e o controle dos processos administrativos, mas também permite a identificação de possíveis falhas e a implementação de medidas corretivas tempestivas. A CGU, por exemplo, orienta a adoção de práticas de gestão que assegurem a transparência e a eficiência no cumprimento dos contratos, enquanto o TCU frequentemente realiza auditorias e avaliações para verificar a adequação e a legalidade das práticas de gestão de contratos e de empenho (Brasil, 2019).

Os mecanismos de controle estabelecidos por esses órgãos incluem a análise detalhada dos processos de contratação, a verificação da regularidade das notas de empenho e o monitoramento contínuo das entregas. A implementação de um sistema de governança que incorpore esses princípios não apenas reforça a responsabilidade e a prestação de contas, mas

também melhora a eficácia da administração pública, contribuindo para uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos de compliance e controle (Brasil, 2019).

Portanto, o acompanhamento do cumprimento de contratos e a entrega de notas de empenho, respaldado por um mapeamento de processos e pelas orientações do TCU e da CGU, são essenciais para assegurar a integridade e a transparência na gestão dos recursos públicos. Esses aspectos são fundamentais para fortalecer a governança e otimizar o controle do gasto público (Brasil, 2019).

Harrington (1993) apresenta conceitos fundamentais relacionados à melhoria de processo. Para isso, o autor elaborou obras, como “Aperfeiçoando Processos Empresariais”, que oferece informações práticas para empresas em busca de melhorias na qualidade, produtividade e redução de custos, e em “Gerenciamento de Processos de Negócio” (ABPMP, 2020), que considera os processos de negócios como ativos valiosos. Também se faz importante destacar o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração federal.

Enquanto Harrington (1993) e ABPMP (2020) abordam a importância dos processos para a sobrevivência e adaptação das organizações no setor privado competitivo, o Decreto nº 11.072/2022 se refere ao setor público. Contudo, há uma interseção entre os dois setores em termos de práticas gerenciais.

Para Harrington (1993), um processo é descrito como um ciclo contínuo, onde não há produto ou serviço sem um processo que o sustente, e vice-versa. Ele define um processo como qualquer atividade que recebe insumos (*input*), agrega valor e resulta em um produto ou serviço para um cliente, seja interno ou externo. Essa definição sublinha a importância dos processos dentro das organizações, independentemente de seu tipo ou setor.

Embora os textos revisados tenham foco em empresas privadas, muitos princípios sobre melhoria de processos são aplicáveis à Administração Pública, que também é complexa e composta por vários processos que exigem técnicas especializadas para sua operação eficaz e cumprimento de objetivos.

Conforme Harrington (1993), as organizações geralmente se estruturam em grupos funcionais verticais, especializados em tarefas específicas. No entanto, essa estrutura pode ser problemática no setor público, onde os processos frequentemente ocorrem de forma horizontal. Isso pode criar lacunas que comprometem a eficácia e eficiência dos processos, levando a uma burocracia desarticulada e a problemas de coordenação dentro da organização.

A estratégia de APE busca otimizar a interação entre processos críticos e a utilização de recursos de forma eficiente e eficaz. O objetivo central do APE é garantir que os processos

sejam eficazes, eficientes e adaptáveis. Harrington observou que essa abordagem permite às organizações antecipar e gerenciar mudanças, concentrar-se no cliente, visualizar suas atividades de maneira sistemática e manter o foco no processo (Harrington, 1993).

Para implementar o APE, é essencial que a alta administração tome a decisão de engajamento e que uma equipe executiva de aperfeiçoamento (EEA) seja intensamente envolvida. Esta equipe é responsável por priorizar processos, designar responsáveis e avaliar o desempenho e os resultados.

Harrington (1993) destaca a importância das medições dentro da metodologia de aperfeiçoamento. A medição é importante, pois a ausência de medições pode levar a problemas em cadeia que impedem o controle e aprimoramento dos processos. Medições permitem às organizações estabelecer metas claras, fazendo da medição o ponto de partida para o aperfeiçoamento. O autor recomenda o desenvolvimento de métricas críticas para eficácia, eficiência e adaptabilidade, de forma que a equipe de aperfeiçoamento possa avaliar o desempenho, definir novas metas e entender o que é essencial. Esses critérios devem ser relevantes, mensuráveis e documentáveis.

Enquanto a eficácia está focada na satisfação do cliente, a eficiência é relevante para a maximização dos benefícios para o responsável pelo processo. Harrington (1993) define eficiência como a relação entre o volume de saída e a unidade de entrada. Embora medir a eficiência seja importante, essa medição não é suficiente sem um sistema de feedback que permita a análise dos dados e a correção de problemas. Para o autor, o principal obstáculo nos processos organizacionais é que o desempenho é medido apenas ao final do processo, fornecendo dados limitados para a tomada de decisões. Idealmente, cada atividade deve ser medida e receber feedback imediato, motivando a equipe quando regras, medições e recompensas estão claramente definidas.

Adicionalmente, Harrington (1993) sugere a melhoria de processos através do Gerenciamento de Processos de Negócio, que vai além do simples aprimoramento para focar na transformação dos processos. O trabalho ABPMP (2020) diferencia processo, transformação e melhoria de processo. Segundo a ABPMP (2020), um processo começa com definições claras baseadas em eventos externos e envolve todas as atividades e suportes necessários para produzir um resultado ou produto. A transformação de processo, por sua vez, implica uma remodelação completa, criando novas formas de negócios e técnicas, o que pode envolver mudanças estruturais e culturais significativas.

A melhoria de processos, então, é vista como um subproduto de uma transformação profunda, uma abordagem estratégica de longo prazo voltada para inovações estruturais,

conforme a visão de Harrington (1993) e da ABPMP (2020). No setor público federal, observamos uma tendência recente de inovação e modernização dos processos, evidenciada pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que estabelece o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Este decreto define o PGD como uma ferramenta de gestão focada no desenvolvimento e mensuração das atividades com ênfase em resultados e qualidade de serviço.

O artigo 3º do Decreto nº 11.072/2022 demonstra uma convergência entre APE, Gerenciamento de Processos de Negócio e PGD, ao substituir controles tradicionais de assiduidade e pontualidade por controle de entregas e resultados. O artigo 4º, §§ 4º e 5º, exige a implementação de um sistema informatizado para monitoramento eficaz do trabalho dos servidores. Assim, os conceitos de APE como melhoria de processos, eficácia, eficiência, medição e feedback estão presentes nas mudanças administrativas do serviço público e indicam o início de uma transformação organizacional significativa.

Conforme Andrade (2017), a introdução de sistemas eletrônicos de gestão em instituições de ensino superior exige uma revisão dos processos e a modernização dos paradigmas. Lima, Carvalho e Freitas Junior (2021) ressaltam que a gestão de processos se tornou uma necessidade para as universidades públicas brasileiras devido à complexidade das atividades e à importância de garantir sua relevância nas comunidades em que estão inseridas.

Tais sistemas de controle e governança são complementados pelo rigoroso marco legal do cumprimento contratual, tema que se explora a seguir.

2.2 CUMPRIMENTO CONTRATUAL E SANÇÃO ADMINISTRATIVA: ESTUDO DA LEI Nº 14.133/2021 E PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS EM ÓRGÃOS FEDERAIS E GOVERNANÇA PÚBLICA

O cumprimento contratual e a aplicação de sanções administrativas são aspectos centrais na gestão pública e estão amplamente regulamentados pela Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos). Esta legislação, que substitui a Lei nº 8.666/1993, introduz um novo marco normativo para a execução e fiscalização dos contratos, refletindo a necessidade de maior transparência e eficiência na administração pública. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que devem orientar a gestão pública e, consequentemente, a aplicação das sanções em caso de inadimplemento contratual.

O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Agência Central de Governança (ACGU) desempenham papéis cruciais na fiscalização e controle desses processos, assegurando que as

práticas adotadas sejam alinhadas com os padrões de boa gestão e integridade. A análise de práticas bem-sucedidas em diversos órgãos federais pode fornecer insights valiosos sobre como otimizar o cumprimento contratual e a efetiva aplicação das sanções administrativas, promovendo um ambiente de maior conformidade e responsabilidade (TCU, 2020).

Da mesma forma que uma empresa precisa de mecanismos de controle internos para evitar falhas operacionais e financeiras, a administração pública também deve implementar práticas de compliance para prevenir inadimplências contratuais. O TCU destaca que o acompanhamento contínuo e a supervisão rigorosa dos contratos são fundamentais para garantir a execução adequada e o cumprimento das obrigações por parte das empresas contratadas. Em seus relatórios, o TCU alerta que a ausência de controles eficazes pode levar a situações de inadimplemento, como atrasos na entrega de materiais ou a não execução de serviços acordados, afetando a eficiência e a transparência da administração pública.

O TCU, por meio da Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, estabelece as "normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União." Essa norma visa garantir que as contas dos administradores sejam devidamente examinadas e julgadas, levando em consideração a conformidade com a legislação e a eficiência na utilização dos recursos, incluindo a gestão dos restos a pagar. O TCU avalia a adequação dos processos orçamentários e financeiros, emite relatórios e recomendações para melhorar a gestão pública e assegurar que os recursos sejam aplicados de forma transparente e eficiente (Brasil, 2010).

Esse controle é fundamental para contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública e assegurar que os recursos sejam utilizados de forma transparente e eficiente, promovendo a prestação de contas e o controle rigoroso dos processos orçamentários (Brasil, 2010). Além da perspectiva do TCU, a Controladoria-Geral da União (CGU) desempenha um papel importante na promoção da conformidade e da transparência na administração pública (Brasil, 2010).

A CGU, responsável por assegurar a integridade e a eficiência na gestão pública, atua por meio de normativas e diretrizes que orientam a gestão de recursos públicos, bem como o acompanhamento e a fiscalização dos processos de execução orçamentária. De acordo com este órgão, a conformidade com as normativas vigentes não se limita apenas à observância das leis e regulamentos, mas também abrange a implementação de práticas que garantam a correta aplicação dos recursos e a transparência nas operações financeiras. Enfatiza também, que a gestão eficiente dos restos a pagar e a adoção de boas práticas na administração pública são

fundamentais para prevenir a acumulação de obrigações financeiras e promover a saúde fiscal do Estado. Assim, a atuação da CGU reforça a necessidade de um controle rigoroso e de uma gestão responsável, alinhando-se aos princípios de transparência e eficiência estabelecidos para assegurar que a administração pública atenda às expectativas da sociedade e utilize os recursos de forma eficaz e responsável (Brasil, 2010).

A GCU enfatiza que o compliance é importante para assegurar a correta gestão dos contratos e o uso adequado dos recursos públicos recomendando a implementação deste tipo de sistemas que incluam a avaliação regular dos processos e o monitoramento da execução dos contratos para prevenir inadimplências absolutas, como a rescisão de contratos por descumprimento. Para a CGU, a aplicação de práticas de governança e compliance não apenas melhora a transparência e a prestação de contas, mas também minimiza riscos associados ao inadimplemento, garantindo que as obrigações contratuais sejam cumpridas e que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e responsável.

A CGU atua ainda no estabelecimento de diretrizes e normas para a administração dos recursos públicos, enfatizando a importância da conformidade e da transparência na gestão dos restos a pagar e na realização de auditorias e inspeções para verificar se as práticas de gestão orçamentária estão de acordo com as normas vigentes e se há eficiência na administração dos recursos. Além disso, promove capacitações e orientações para gestores públicos, buscando aprimorar a qualidade da administração e garantir que os princípios de transparência e eficiência sejam respeitados.

Ambos os órgãos, portanto, desempenham papéis complementares na garantia da conformidade e na melhoria da gestão dos restos a pagar, fundamentais para a transparência e a eficiência na execução orçamentária e na supervisão da conformidade e na gestão dos restos a pagar, essenciais para garantir a transparência orçamentária na administração pública. A colaboração e a integração das ações do TCU e da CGU são essenciais para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz e em conformidade com a legislação, sobretudo do regimento interno da UFPB (Brasil, 2010).

A integração de um sistema de compliance robusto na governança pública não apenas fortalece a gestão dos contratos, mas também contribui para a prevenção e correção de inadimplências, assegurando que as instituições mantenham a conformidade com as normas e a integridade no uso dos recursos. O cumprimento contratual é um aspecto relevante da Lei nº 14.133/2021, que reforça a importância de que todos os termos e condições acordados sejam integralmente executados.

Segundo o artigo 72 da lei, o contratado deve cumprir o objeto do contrato de acordo com as condições estabelecidas e, em caso de não cumprimento, estão previstas medidas para assegurar a execução adequada. Um exemplo Prático: Um exemplo notável da aplicação eficaz do cumprimento contratual é o da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), que implementou um sistema de gestão integrada de contratos. Esse sistema permite o monitoramento em tempo real da execução contratual, o que facilita a detecção precoce de problemas e garante a conformidade com os termos acordados. O sucesso dessa abordagem se reflete em menor número de inadimplementos e uma gestão mais eficiente dos recursos públicos.

As sanções administrativas são ferramentas importantes para assegurar que os contratados cumpram suas obrigações. A Lei nº 14.133/2021 estabelece sanções que vão desde multas e advertências até a rescisão contratual. De acordo com o artigo 86 da lei, as sanções são aplicáveis em caso de inadimplemento total ou parcial das obrigações. Um caso ilustrativo é a atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) em relação a um contrato de fornecimento de materiais para o Ministério da Saúde. A empresa contratada não entregou os produtos no prazo estipulado e não corrigiu a situação mesmo após notificações. A CGU aplicou a sanção administrativa de multa e rescindiu o contrato, além de instaurar um processo para recuperação dos valores não entregues. Esse caso demonstra como a aplicação rigorosa das sanções pode garantir a integridade do processo contratual.

Lima (2022), em seu estudo sobre a nova Lei de Licitações, enfatiza que a Lei nº 14.133/2021 proporciona um avanço significativo na forma como as sanções são aplicadas, permitindo uma abordagem mais sistemática e proporcional ao inadimplemento. Segundo o autor, a lei oferece maior clareza quanto aos tipos de sanções e às suas respectivas aplicações, promovendo um ambiente de maior responsabilidade e controle.

Souza (2023) em sua análise sobre o cumprimento contratual sob a nova legislação, aponta que a Lei nº 14.133/2021 introduz mecanismos de controle mais rigorosos e detalhados, como o Sistema de Gestão de Contratos, que facilita o monitoramento contínuo da execução contratual. A autora destaca que essas práticas contribuem para uma gestão mais eficiente e para a prevenção de inadimplementos.

O princípio da eficiência, introduzido no artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, também chamada de Reforma Administrativa, inaugurou um novo modelo gerencial na administração pública brasileira, substituindo o antigo modelo burocrático. Este princípio é amplamente considerado o mais avançado no âmbito da função administrativa, uma vez que vai além da simples legalidade, demandando resultados positivos

e efetivos no atendimento às necessidades da população. A administração deve ser conduzida com agilidade, precisão e alto desempenho, exigindo constante aprimoramento na qualidade e quantidade dos serviços públicos oferecidos (Marinela, 2014; Meirelles, 2015; Carvalho, 2017).

A inclusão desse princípio entre os norteadores da atuação administrativa ressaltou a importância de utilizar os recursos públicos de forma mais eficaz, minimizando desperdícios e alcançando os resultados esperados pela sociedade. Além disso, espera-se que o servidor público execute suas funções com o máximo de eficiência, visando atingir os objetivos do Estado (Di Pietro, 2014; Carvalho, 2017).

Conforme Moraes (2002), o princípio da eficiência abrange diversas características, como o direcionamento das atividades e serviços públicos para a efetivação do bem comum, imparcialidade, transparência, participação, aproximação dos serviços da população, eficácia, desburocratização e busca pela qualidade. Segundo Baracho (2000) a eficiência implica considerar elementos como a relação entre o custo e o serviço prestado ou bem adquirido, a comparação do desempenho com padrões estabelecidos, e a formulação de recomendações para aprimorar os resultados obtidos, juntamente com análises críticas sobre os resultados alcançados.

Outro aspecto relevante é a prestação de contas e a transparência na administração pública, uma vez que todo agente responsável pela gestão de bens e interesses alheios deve prestar contas. Este dever é inerente a todos os administradores públicos, sejam agentes políticos ou servidores, e abrange não apenas a utilização de recursos públicos, mas todos os atos governamentais e administrativos (Meirelles, 2015; Carvalho, 2017).

A Constituição Federal, em seu artigo 70, parágrafo único, determina que qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos, ou pelos quais a União tenha responsabilidade, deve prestar contas (Brasil, 1988).

No contexto da obrigação de justificar a aplicação dos recursos públicos, o conceito de transparência tem sido progressivamente fortalecido e institucionalizado na esfera governamental. A Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), introduziu a necessidade de divulgar as ações governamentais, estabelecendo mecanismos que permitem à sociedade e aos órgãos de controle acompanhar a gestão pública. Os artigos 48 e 49 da LRF estipulam que os instrumentos de transparência da gestão fiscal devem ser amplamente divulgados, incluindo por meios eletrônicos de acesso público, e especificam:

As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade (Brasil, 2000, art. 49).

Além disso, a Lei de Acesso à Informação, complementa o princípio da publicidade estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal e a LRF. Ela define os procedimentos que os governos federal, estadual e municipal devem seguir para garantir o acesso à informação (Carvalho, 2017). De acordo com o artigo 6º da Lei nº 12.527/2011 :

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso. (Brasil, 2011).

A noção de transparência tem se tornado cada vez mais dominante em países que promovem a democracia, incentivando o acesso da sociedade às informações sobre as ações dos gestores públicos. Isso gera mudanças tanto no comportamento dos contribuintes, que financiam o poder público, quanto na conduta daqueles que detêm as informações (Silva, 2011; Carvalho, 2017).

No Brasil, essa transformação é perceptível em vários setores—político, empresarial, governamental e comunitário—, pois a sociedade e os órgãos de controle têm intensificado a fiscalização e a exigência de informações. Esse aumento da demanda por prestação de contas reflete a necessidade crescente dos gestores públicos em demonstrar seu desempenho para a comunidade (Slomski, 2005; Carvalho, 2017).

Quadro 1 – Definições de Governança Corporativa e Governança Pública, com base nas fontes citadas

Autor	Definição de Governança Corporativa
Bayar, 2016	Governança pública envolve: “o processo de seleção, monitoramento e substituição de governos; o poder do governo para efetivamente estabelecer e executar políticas sólidas; e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre elas”.
Burneo e Lizaraburu, 2016	A governança corporativa está relacionada ao controle das organizações e responsabilidade com os Stakeholders, levando em conta a confiança e a transparência entre as partes
Iacovino, Barsanti e Cinquini, 2017	Governança pública está baseada em gerenciamento de relações, considerando os agentes envolvidos na condução de empresas no setor público

IBGC, 2015	“Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”.
Liu, 2015	“Questão-chave na governança corporativa é como controlar problemas decorrentes de conflitos de interesse entre agentes e diretores
TCU, 2014	“Governança no setor público é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Fonte: Elaborado por Azevedo *et al.* (2018).

Conforme destaca Brasil (2021) a Lei nº 14.133/2021 estabelece diretrizes claras para o cumprimento contratual e a aplicação de sanções administrativas, refletindo uma mudança significativa na gestão pública. Esta legislação promove um rigoroso sistema de controle e fiscalização, essencial para garantir que os contratos sejam executados conforme as normas estabelecidas e que sanções sejam aplicadas de forma justa e eficaz.

A implementação dessas práticas visa não apenas assegurar a conformidade e a transparência na administração pública, mas também fomentar uma cultura de responsabilidade e eficiência. A análise das práticas bem-sucedidas em órgãos federais revela que, com a adoção dessas novas diretrizes, observa-se uma melhoria substancial na gestão dos contratos e no cumprimento das obrigações legais, reforçando a necessidade contínua de monitoramento e avaliação pelos órgãos competentes, assim como a participação ativa da sociedade na fiscalização das ações governamentais.

A boa governança pública assegura que as políticas e práticas estejam alinhadas com os princípios de transparência, responsabilidade e eficiência, promovendo a confiança da sociedade na administração pública e fortalecendo a legitimidade das instituições governamentais.

Com base nesse arcabouço teórico, o próximo capítulo detalhará a metodologia empregada para operacionalizar a investigação e desenvolver a proposta de intervenção.

2.3 ANÁLISE E NATUREZA JURÍDICA DA MELHORIA DE PROCESSOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: CONFORMIDADE E GESTÃO DOS RESTOS A PAGAR PARA A TRANSPARÊNCIA ORÇAMENTÁRIA

A melhoria de processos em órgãos públicos é uma questão central na gestão da administração pública, especialmente quando se trata da conformidade com as normativas vigentes e da eficiência na execução orçamentária. O processo de análise e aprimoramento desses processos tem um impacto significativo na transparência e na saúde fiscal das instituições públicas. Neste contexto, a gestão dos restos a pagar emerge como um elemento crítico, com implicações profundas na manutenção da saúde financeira do setor público e na prevenção da acumulação de passivos financeiros.

O estudo da natureza jurídica da melhoria de processos se torna essencial para entender como as normativas e práticas podem ser aplicadas de forma eficaz para otimizar o desempenho dos órgãos públicos.

De acordo com Silva (2021), a natureza jurídica da melhoria de processos está intimamente ligada à necessidade de adequação aos princípios legais e administrativos que regem a administração pública. O autor que a implementação de processos eficazes deve ser acompanhada de um rigoroso cumprimento das normas estabelecidas, a fim de garantir a eficiência e a transparência na execução dos contratos públicos. Em uma linha semelhante, Lima (2022) argumenta que a gestão adequada dos restos a pagar é relevante para evitar a acumulação de obrigações financeiras que podem comprometer a saúde fiscal dos órgãos públicos. O autor ressalta que a transparência na gestão desses passivos é um componente vital para a credibilidade e a confiança da sociedade na administração pública.

A importância da conformidade com as normativas vigentes é destacada por Souza e Oliveira (2020), que enfatizam que a observância dos prazos legais e dos procedimentos estabelecidos é fundamental para a efetiva execução orçamentária e para a prevenção de problemas financeiros futuros. Esses autores observam que boas práticas na gestão de processos e na administração de restos a pagar são essenciais para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e que os órgãos públicos cumpram suas responsabilidades de forma transparente.

Cabe-se destacar a origem e a natureza jurídica da melhoria de processos no âmbito dos protocolos de acompanhamento e controle na entrega das notas de empenho, discutindo conceitos fundamentais relacionados aos prazos legais e à conformidade normativa. Também

examinaremos como a gestão dos restos a pagar pode ser aprimorada para contribuir para a eficiência e a transparência orçamentária. A análise das boas práticas adotadas por órgãos federais fornece uma visão abrangente sobre como essas práticas podem ser implementadas para garantir uma administração pública mais eficaz e responsável.

2.4 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POPS) E GESTÃO DE PROCESSOS

Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta de organização e gestão para padronizar ações e processos amplamente utilizados em diversas áreas do conhecimento. O POP é um documento que dá instruções de maneira detalhada para realização de atividades específicas de determinado processo. O objetivo deste tipo de ferramenta é uniformizar atividades rotineiras para que sejam realizadas de maneira consistente e efetiva independentemente de quem as execute (Sebrae, 2023).

Dentro de procedimentos da gestão pública os POPs podem ser implementados para assegurar a realização de atividades em conformidade com normativas legais e regulatórias além de promover transparência e responsabilidade de atividades voltadas para administração de recursos públicos. Neste caso, os POPs podem especificar ações, seus responsáveis, indicar prazos e listagem de documentações necessárias como também modelos para elaboração de documentos (São Paulo, 2018)

A sistematização dos fluxos gerenciais dentro da administração pública pode corroborar para diminuir falhas nos processos e evitar brechas que comprometam o trabalho de demais colaboradores ou setores envolvidos em determinado processo. As vantagens da adoção de um POP para um setor ou determinada atividade incluem a melhoria na produtividade, exercício de função com confiança e eficiência por parte dos colaboradores, redução de falhas de comunicação e execução de melhoria da qualidade final de processos e procedimentos (IFMT, 2021).

A elaboração de um POP deve consistir na produção de um documento com a descrição de atividades a serem desenvolvidas passo a passo contendo também informações relevantes como o responsável em executá-la, prazos para cumprimento e também a solução de controvérsias mais frequentemente encontradas na realização da atividade. A construção deste documento pode utilizar imagens, fluxogramas, *links* úteis e *checklists* como maneiras de tornar o conteúdo mais simples para compreensão (Oliveira; Elias; Barbosa, 2020).

Após a elaboração de um POP, este deve passar por um período de teste de usabilidade com o acompanhamento dos resultados, erros ou ajustes necessários para manutenção. Além

deste primeiro momento de testes, após a implementação, o POP deve ser atualizado de acordo com mudanças decorrentes de novos processos, procedimentos ou adequações a novas regulamentações (Oliveira; Elias; Barbosa, 2020; Sebrae, 2023).

Assim, fundamentado teoricamente, o estudo avança para o delineamento metodológico que permitirá a construção do POP proposto, detalhado no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

O estudo analisou os atuais processos de gestão de contratos e entrega de notas de empenho no âmbito da UFPB e de outras universidades públicas brasileiras, buscando identificar os paradigmas e as melhores práticas de melhoria de processos no acompanhamento da entrega de notas de empenho em universidades federais, considerando a origem e a natureza jurídica da melhoria de processos no âmbito dos protocolos de acompanhamento para, assim, produzir conhecimento para solução de problemas específicos no contexto da gestão pública de entrega de notas de empenho por universidades federais.

A pesquisa foi de caráter 'aplicado', dado que busca gerar conhecimento prático para solucionar um problema específico, com foco na aplicação direta na gestão pública, especialmente no contexto da administração da entrega das notas de empenho às empresas contratadas pela UFPB.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Do ponto de vista da abordagem do problema, esse estudo foi uma pesquisa qualitativa, que permitiu uma análise mais profunda dos processos e práticas envolvidos na gestão financeira e contratual no setor público. A abordagem de caráter qualitativo, que de acordo com Ferreira, Calvoso e Gonzales (2002, p. 243-244) é caracterizada pela análise detalhada de pequenas amostras, que, embora não relevantes do ponto de vista estatístico, foram profundamente examinadas. Os autores explicam que esse tipo de abordagem recorre a várias metodologias com o intuito de expandir o conhecimento.

Dada a multiplicidade de etapas, esta pesquisa adotou a análise documental dos procedimentos e guias de gestão administrativa de notas de empenho em universidades federais, para identificar as práticas e protocolos estabelecidos. “Um analista de processos pode utilizar a documentação disponível para se familiarizar com certas partes de um processo e o seu ambiente, e também para formular hipóteses.” (Dumas *et al.*, 2018).

Também foi realizado um levantamento bibliográfico com a finalidade de comparação dos manuais encontrados com as melhores práticas de gestão administrativa disponíveis na literatura. De acordo com Gil (1994), “a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto”.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

Por se tratar de um estudo que envolveu a análise documental e levantamento bibliográfico visando a produção de um produto de intervenção, foi considerado para fins de local de estudo o local de aplicabilidade da última etapa, sendo essa a Divisão de Material (DM) que faz parte da PRA e incluiu a Seção de Compras e a Seção de Cadastro de Empresas. Atualmente, a equipe da Seção de Cadastro é formada 4 servidores, incluindo o pesquisador. A Seção de compras é responsável pelo planejamento e pela elaboração de documentos de formalização da demanda e estudo técnico preliminar que dão início aos processos para aquisição de bens comuns demandados pelas unidades requisitantes.

A DM é responsável pelas aquisições de materiais de consumo e permanentes para a UASG número 153065. A Divisão realiza o planejamento anual das aquisições e a análise das necessidades de contratação das UGRs. Após identificar as demandas, são registradas as Intenções de Registro de Preços (IRPs) internas, que servirão para formalizar os processos de compra. Já as Contratações relacionadas a obras ou serviços são de competência da seção de cadastro/cobrança visto que cada nota de empenho representa um contrato, este setor é responsável pelo acompanhamento até seu cumprimento.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para analisar os atuais processos de gestão de contratos e entrega das notas de empenho no âmbito da UFPB e de outras universidades públicas brasileiras, foi adotada a análise documental, através de guias, procedimentos, fluxogramas de administração, gestão de contratos e empenhos de universidades federais brasileiras. Com o objetivo promover a transparência na gestão pública de recursos, universidades frequentemente dispõem a descrição de seus processos, normas e políticas que compõem seu processo de execução orçamentária. Este estudo buscou utilizar tais documentos de livre acesso ao público para análise e como fonte

para coleta de dados. Foram preconizados os documentos que se encontrem disponíveis e de livre acesso seus portais e repositórios o acesso integral das universidades.

Como delimitação para coleta, foram selecionadas para análise as guias de gestão orçamentárias das universidades federais brasileiras que citarem explicitamente o termo “notas de empenho” e forneçam, em detalhes, seus processos de tratamento. Para identificar os paradigmas e as melhores práticas de melhoria de processos no acompanhamento da entrega de notas de empenho em universidades federais, foram analisados os guias encontrados quanto à: identificação dos paradigmas de melhoria, processo acompanhamento e as estratégias adotadas pelas universidades para a gestão de contratos e a entrega das notas de empenho.

Além do mais, foi realizada a levantamento bibliográfico narrativo, que consiste na leitura seletiva, analítica e interpretativa de produções científicas e de jurisprudências estabelecidas pelos principais órgãos de controle. Foi realizado um levantamento dos estudos disponíveis sobre o tema, incluindo trabalhos publicados em bases de dados online, como Google Acadêmico, Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD. Foram consideradas nesta etapa a abrangência de estudos atuais publicados nos anos entre 2019 e 2024 em língua portuguesa.

Além da UFPB, a análise documental considerou também experiências e normativas de outras universidades federais brasileiras, a exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC), da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Essas instituições foram selecionadas por apresentarem registros acessíveis em bases públicas e por desenvolverem práticas de acompanhamento e gestão de contratos que dialogam com os desafios enfrentados na UFPB, permitindo estabelecer comparações e identificar boas práticas aplicáveis ao contexto local.

Para produzir conhecimento para solução de problemas específicos no contexto da gestão pública de entrega de notas de empenho por universidades federais, a partir da elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) claro e eficiente para o acompanhamento, gestão dos contratos e entrega de notas de empenho na UFPB. Esse POP foi um dos resultados do estudo, conforme descrito no ponto 3.6.

Além da busca e análise dos documentos institucionais e bibliográficos, foi necessário estabelecer critérios para a seleção dos estudos que compuseram o corpus da pesquisa. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória dos materiais encontrados, de modo a identificar aqueles que dialogavam diretamente com a temática da gestão de contratos e da entrega de notas de empenho. Em seguida, aplicaram-se filtros de pertinência, considerando a contemporaneidade (2019–2024), a relevância acadêmica ou institucional e a disponibilidade

de informações detalhadas sobre fluxos e procedimentos. Foram excluídos trabalhos que tratavam da execução orçamentária de forma muito ampla, sem mencionar especificamente as notas de empenho ou os protocolos de acompanhamento em universidades federais.

A partir desse processo, chegou-se a um conjunto de estudos que, além de atenderem aos critérios de inclusão, apresentavam diversidade de enfoques — desde análises jurídicas e normativas até experiências práticas em diferentes Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essa sistematização permitiu construir uma base comparativa sólida para a etapa de análise, assegurando que os resultados contemplassem tanto as orientações dos órgãos de controle quanto as práticas efetivamente aplicadas em outras universidades.

3.4 Fundamentação da Escolha dos Casos

A escolha dos nove estudos apresentados no Quadro 3 fundamenta-se na relevância, diversidade e abrangência dos problemas analisados em diferentes Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), permitindo construir uma visão comparativa dos desafios e soluções aplicáveis à gestão de contratos. Cada estudo selecionado apresenta contribuições práticas e metodológicas que embasaram a proposta do POP, conforme detalhado a seguir:

- 1) Lapa (2015): O estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina destacou a importância da capacitação dos fiscais e da elaboração de um manual de fiscalização, evidenciando como a padronização pode minimizar falhas e atrasos. A escolha deste caso se justifica por fornecer parâmetros para a formulação de protocolos claros na UFPB.
- 2) Marinho et al. (2018): A pesquisa identificou fragilidades na fiscalização de contratos terceirizados, ressaltando a necessidade de competências técnicas e gerenciais específicas. Foi selecionado por demonstrar que a ausência de capacitação pode comprometer todo o ciclo contratual.
- 3) Menezes Neto (2015): No contexto da Universidade Federal do Cariri, o autor evidenciou falhas decorrentes da carência de pessoal e da falta de integração entre setores. Este caso foi incluído por permitir compreender como limitações estruturais impactam a gestão contratual.
- 4) Nunes (2011): O estudo na UNIPAMPA revelou controles internos precários, fortemente dependentes de planilhas manuais. Foi selecionado por ilustrar os riscos de não digitalizar processos e a vulnerabilidade a falhas humanas.

- 5) Oliveira (2017): Destacou a relevância da governança na gestão de contratos, reforçando que práticas de planejamento e conformidade são essenciais para assegurar a transparência. A escolha se fundamenta na necessidade de alinhar a UFPB a princípios modernos de governança.
- 6) Peixe (2014): Identificou deficiências nos fluxos de acompanhamento da gestão contratual em IFES. A inclusão deste caso evidencia como a ausência de fluxos claros gera insegurança jurídica e operacional.
- 7) Pereira (2017): O estudo abordou gargalos relacionados à gestão de restos a pagar, apontando como a má execução orçamentária compromete a eficiência administrativa. Foi incluído pela proximidade com a problemática dos atrasos de notas de empenho na UFPB.
- 8) Rocha e Pinto (2020): Apontaram a necessidade de padronização e de POPs como instrumentos para garantir uniformidade de procedimentos. Esse caso foi fundamental para reforçar a pertinência da proposta central desta dissertação.
- 9) Silva (2014): Na Universidade Federal do Ceará, verificaram-se fragilidades na fiscalização de contratos contínuos, sobretudo na ausência de indicadores para mensurar eficiência. O caso foi selecionado por contribuir com a proposta de inserção de métricas no POP elaborado.

3.5 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

Os documentos analisados extensivamente com o objetivo de identificar padrões, conformidades ou variações nos procedimentos de interesse. Esta análise, estruturada em três etapas fundamentais, permitiu um exame aprofundado dos manuais em aspectos como estrutura, clareza, conformidade normativa, eficiência e transparência dos processos.

A primeira fase, denominada Pré-análise, consistiu na organização do material e na formulação dos pressupostos iniciais da investigação, incluindo a seleção dos documentos, a definição clara dos objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação subsequente. Em seguida, na fase de Exploração do Material ou codificação, o conteúdo foi minuciosamente examinado e categorizado com base em critérios preestabelecidos, permitindo a identificação, contagem e agrupamento de unidades de significado relacionadas aos aspectos de interesse citados. Por fim, na etapa de Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação, os dados processados foram analisados para a elaboração de conclusões substantivas, combinando a

quantificação da frequência de certos elementos com uma interpretação qualitativa aprofundada (Bardin, 1977).

Paralelamente, foram utilizados para fins de análise princípios de gerenciamento de processos baseados no modelo BPMN, como a identificação dos elementos do processo, representação de transições necessárias e inversão do enfoque para a solução de problemas. Tais princípios constituem uma instrumentalização importante do processo para auxiliar no alcance de resultados em organizações públicas ou privadas (ABPMP, 2020), complementando a análise de conteúdo através de uma perspectiva de modelagem e otimização de fluxos de trabalho.

3.6 TRATAMENTO DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos pela análise de conteúdo devidamente categorizada, foram consideradas a recorrência de temáticas e pela análise de contexto em que aparecem, destacadas as variações de abordagem de cada manual em pontos fortes e possíveis pontos de melhoria de procedimento. A partir da análise realizada foram ressaltadas de maneira detalhada as principais condutas que indiquem ser boas práticas e que possam ser adotadas como padrão para melhoria de resultados.

As principais conclusões, padrões ou variações importantes percebidas durante a análise foram apresentados em modelos de tabelas e tais recorrências foram analisadas juntamente à literatura jurídica, econômico-financeira e de melhoria de processos, de dissertações, teses e artigos publicados em periódicos científicos e em revistas técnicas. Como fontes subsidiárias de pesquisa foram utilizadas as bases de dados de jornais de grande circulação e revistas especializadas.

3.7 PRODUTO DE INTERVENÇÃO

A etapa final deste estudo visou a produção de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para acompanhamento na entrega das notas de empenho realizados pela Seção de Cadastro/Cobrança de Empresas da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Este material foi produzido tendo em vista todo o conteúdo analisado das etapas anteriores que foram verificadas como boas práticas observadas em demais instituições que puderam ser incorporados à rotina e realidade da UFPB.

Tal material foi produzido em arquivo digital de texto contendo figuras, fluxogramas e arquivo de multimídia que se mostraram pertinentes ao alcance dos objetivos de tornar o procedimento inteligível cumprindo sua função de norteamento nos processos de rotina do setor no que diz respeito ao tratamento de notas de empenho.

Para transição e também verificação de usabilidade do POP, foi promovido um programa de capacitação interna para servidores da UFPB que farão uso da ferramenta em forma de apresentação expositiva e demonstrativa para melhor uso e acompanhamento de sugestões de implementação.

Para acompanhamento e constante melhoria do processo, o POP foi exposto a metodologia de melhoria contínua PDCA de Deming, visando aferir integridade do processo por meio do ciclo de planejamento para o alinhamento dos objetivos da implementação do processo; de implementação de acordo com a etapa anterior; de verificação para medir o desempenho real em comparação com o esperado; e de agir de acordo com os dados para aferir a continuidade da melhoria em relação ao alcance de resultados.

A aplicação dessa metodologia permitiu a geração dos resultados que serão apresentados e analisados no próximo capítulo, pavimentando o caminho para a proposta de intervenção.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, organizados de forma a oferecer uma compreensão integral da gestão de contratos e do processo de entrega de notas de empenho na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Inicialmente, contextualiza-se a Gestão de Contratos no Contexto da Administração da UFPB (Seção 4.1), detalhando a estrutura organizacional, o fluxo operacional e as competências dos setores envolvidos, com base na documentação institucional e no regimento interno. Em seguida, na Seção 4.2, são expostos os Fluxogramas do Setor de Cobrança da UFPB, que mapeiam visualmente os procedimentos críticos, como anulação de empenho, aplicação de sanções e prorrogação de prazos, fundamentais para a identificação de rotas processuais e possíveis gargalos. A Seção 4.3, Estudos Seleccionados para Análise Comparativa, introduz o corpus de nove trabalhos acadêmicos que foram criteriosamente selecionados para permitir um benchmarking com outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), justificando a escolha com base em critérios de pertinência temática e contemporaneidade. Por fim, a Seção 4.4, Análise de Conteúdo Aplicada (Método de Bardin), detalha a aplicação da técnica de análise de conteúdo aos estudos selecionados, com o objetivo de sistematizar e interpretar as evidências sobre fluxos, falhas, POPs existentes e oportunidades

de melhoria, conduzindo a uma discussão fundamentada que norteará a proposta de intervenção. A apresentação desses resultados busca não apenas diagnosticar a situação atual, mas também fornecer subsídios robustos para a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) que constitui o produto desta pesquisa.

A discussão a seguir interpretará criticamente esses resultados, confrontando-os com o referencial teórico e extraindo implicações para a prática gerencial na UFPB.

4.1 A GESTÃO DE CONTRATOS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DA UFPB

Para compreender os fluxos operacionais específicos da gestão de contratos e entrega de notas de empenho, é fundamental situar a Seção de Cadastro/Cobrança no organograma e nas competências administrativas da UFPB. Conforme detalhado no Quadro 2 e na Figura 1, a estrutura da Universidade é complexa e multifacetada. A Pró-Reitoria de Administração (PRA), por meio da Divisão de Material (DM) e sua Seção de Cadastro, é a unidade central responsável pelo acompanhamento pós-contratação, fiscalização e cobrança das obrigações contratuais.

A trajetória do pesquisador dentro da Universidade Pública se deu pela realização de um sonho por acreditar nos valores e missão de transformação da comunidade dando início em 2012 enquanto estudante de graduação em Engenharia de Petróleo. Após finda a graduação em 2017, foi nomeado em 2020 como servidor na Universidade Federal do Piauí tendo sua remoção para a UFPB no ano de 2021, onde permanece até os dias atuais na contribuição como cidadão no funcionalismo público, lotado na PRA, seção de cadastro de empresas buscando sempre aprender e contribuir para o crescimento da instituição.

Para situar a PRA no contexto da UFPB, descrevemos a estrutura organizacional da UFPB, que inclui a Assembleia Universitária, bem como diferentes categorias de órgãos administrativos: órgãos de administração superior, órgãos setoriais, órgãos suplementares e órgãos de apoio. Entre os órgãos de administração superior estão o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), o Conselho Curador, o Conselho Social Consultivo e a Reitoria.

Os Conselhos Superiores desempenham o papel de principais órgãos de decisão na instituição. A Reitoria e as Pró-Reitorias são encarregadas da administração geral e dos procedimentos administrativos diários da Universidade. Conforme o artigo 6º do Regimento Geral da UFPB, os Centros Acadêmicos gerenciam as atividades de ensino, pesquisa e extensão

em nível setorial, realizando funções tanto deliberativas quanto executivas através de suas próprias estruturas administrativas.

Quadro 2 – Lista de Setores da estrutura organizacional da UFPB

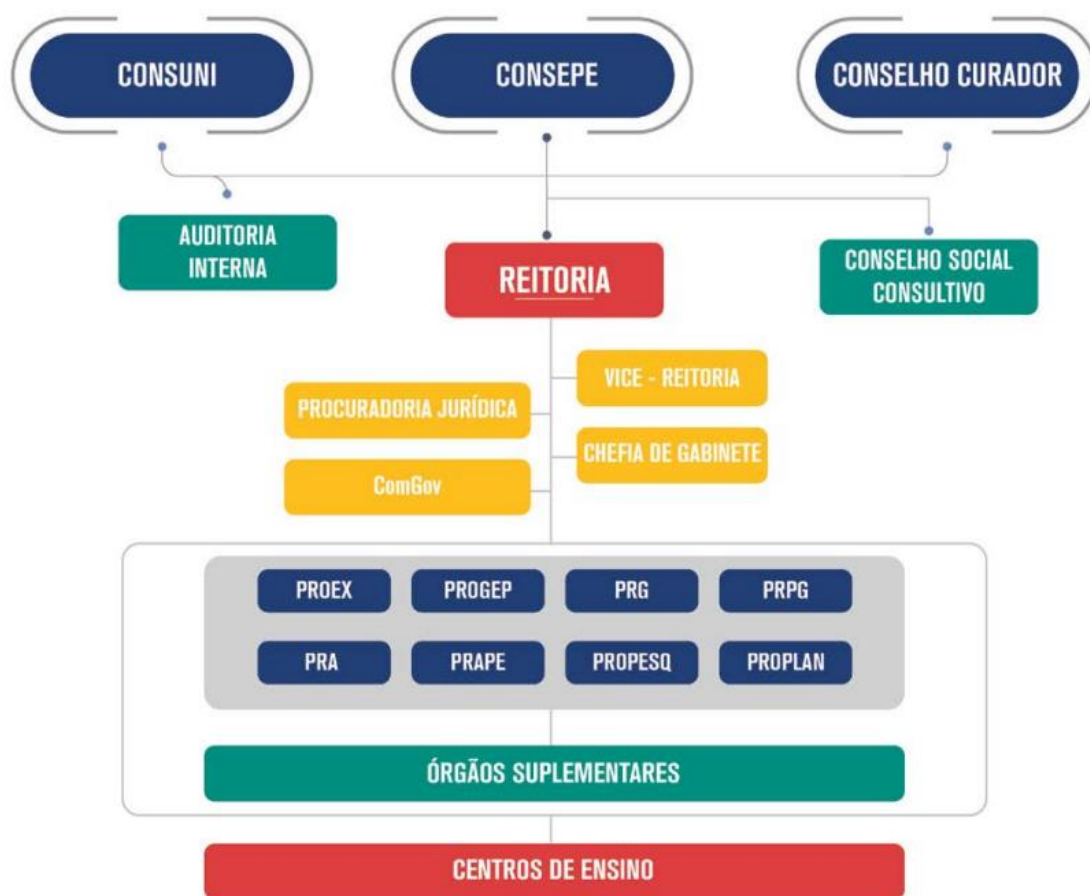
Setor		Componentes
Conselhos superiores		Conselho Universitário (CONSUNI)
		Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)
		Conselho Curador
Administração superior		Reitoria
		Vice-reitoria
		Chefia do gabinete
Pró-reitorias		Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN
		Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
		Pró-Reitoria de Administração - PRA
		Pró-Reitoria de Graduação - PRG
		Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PRPG
		Pró-Reitoria de Pesquisa - PROPESQ
		Pró-reitoria de Extensão - PROEX
		Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante - PRAPE
Órgãos suplementares		Superintendência de Tecnologia da Informação - STI
		Superintendência de Orçamento e Finanças - SOF
		Superintendência de Logística de Transporte - SULT
		Superintendência de Segurança Institucional - SSI
		Superintendência de Serviços Gerais - SSG
		Superintendência de Infraestrutura - SINFRA
		Agência UFPB de Inovação Tecnológica - INOVA
		Agência UFPB de Cooperação Internacional - ACI
		Instituto de Desenvolvimento da Paraíba - IDEP
		Arquivo Central - ACE
		Biblioteca Central - BC
		Editora Universitária - EDU
Centros de Ensino	Campus I	Centro de Biotecnologia - CBIOTEC
		Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN
		Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA
		Centro de Ciências Jurídicas - CCJ
		Centro de Ciências Médicas - CCM
		Centro de Ciências da Saúde - CCS
		Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
		Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA
		Centro de Educação - CE
		Centro de Energias Alternativas e Renováveis - CEAR
		Centro de Informática - CI
		Centro de Tecnologia - CT
		Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - CTDR
		Escola Técnica de Saúde - ETS
	Campus II	Centro de Ciências Agrárias - CCA
	Campus III	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias - CCHSA
		Colégio Agrícola Vidal de Negreiros - CAVN
	Campus IV	Centro de Ciências Aplicadas e Educação - CCAE
		Comitê de Governança Digital - CGD

Comitês e comissões	Comissão de Conformidade - COMCONF
	Comissão de Ética do Serviço Público
	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar - CPPRAD
	Comissão Própria de Avaliação - CPA
	Comissão de Inclusão e Acessibilidade - CIA
	Comissão de Direitos Humanos
	Comissão de Gestão Ambiental
	Comissão de Direito e Bem Estar Animal
	Comissão de Documentação e Arquivo

Fonte: Brasil, 2024.

Para melhor entendimento do funcionamento da Instituição, foi criado um organograma que ilustra as conexões entre os setores responsáveis pelas atividades diárias da universidade. Conforme Daft (2014, p. 70) destaca, “o organograma pode ser de grande utilidade para entender como uma empresa funcional. Ele mostra as várias partes de uma organização, como elas estão inter-relacionadas e como cada cargo e departamento se adapta ao todo”.

A seguir, a Figura 1 apresenta uma visão parcial da estrutura organizacional da UFPB, uma instituição autárquica dedicada ao ensino, pesquisa e extensão.

Figura 1 – Organograma resumido da UFPB

Fonte: UFPB, 2019.

No âmbito da UFPB, a gestão de contratos é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração, em concreto da Divisão de Material (DM). A Divisão de Material dá início aos processos de compra após receber as demandas formalizadas pelas unidades requisitantes, que são encaminhadas para a Seção de Compras. Nesta etapa, os pedidos são analisados e consolidados, e as Intenções de Registro de Preços (IRPs) internas são lançadas para que todas as unidades possam especificar os itens que desejam adquirir. Além disso, é na Seção de Compras da DM que o termo de referência para os pregões é elaborado.

Após a consolidação dos procedimentos e dos quantitativos, o processo é enviado ao ordenador de despesas, que autoriza a abertura da licitação. Com a autorização em mãos, o processo segue para a Comissão Permanente de Licitação (CPL), que é responsável por prosseguir com os trâmites licitatórios. A CPL realiza a divulgação externa do certame (IRP externa, via cadastro no SIASG) para outras UASGs interessadas e elabora o edital da licitação. Depois que o ordenador de despesas aprova o edital, o processo é encaminhado à Procuradoria

Jurídica (PJ) para análise e emissão de parecer. Caso sejam necessários ajustes, estes são realizados antes de um parecer favorável ser emitido. Com o parecer positivo da PJ, a CPL lança o pregão, analisa as propostas dos licitantes, adjudica o resultado, e o ordenador de despesas homologa o certame.

Após a finalização da licitação e a devida homologação do resultado pelo ordenador de despesas, que é o Pró-Reitor de Administração, as Unidades Gestoras Responsáveis (UGRs) podem requisitar à Divisão de Material a execução de seus créditos orçamentários. O processo de execução orçamentária se inicia com a resposta às requisições das UGRs, o que envolve a realização do empenho e a emissão da nota de empenho correspondente. A nota de empenho, enviada aos fornecedores, cria a obrigação de entregar os materiais conforme as especificações estabelecidas na licitação, além de garantir ao fornecedor o pagamento pelo fornecimento dos materiais conforme solicitado.

Após a emissão e assinatura das notas de empenho, a Seção de Cadastro de Empresas é responsável por enviá-las aos fornecedores. A partir desse ponto, começa a contagem do prazo estipulado para a entrega dos materiais pelas empresas. A Seção acompanha as entregas, além de tratar as solicitações feitas pelos fornecedores para viabilizar a entrega, bem como as requisições dos setores interessados no recebimento dos materiais. Em algumas ocasiões, a entrega dos materiais não ocorre conforme o planejado, exigindo procedimentos adicionais para que as fases subsequentes da execução orçamentária, como a liquidação e o pagamento, possam ser realizadas adequadamente.

Há situações recorrentes em que os fornecedores apresentam pedidos de alteração nas condições inicialmente acordadas, utilizando diversos argumentos. Entre os exemplos mais comuns estão as solicitações de prorrogação de prazo para entrega dos materiais, a substituição da marca dos produtos, o reequilíbrio econômico-financeiro da ata de registro de preços e até mesmo a anulação parcial ou total dos empenhos.

A Seção de Cadastro de Empresas é a unidade encarregada de receber essas solicitações, realizar a análise detalhada de cada caso e preparar os processos de forma adequada. Esse preparo é essencial para que o ordenador de despesas possa tomar uma decisão fundamentada sobre a aceitação ou recusa das alterações solicitadas. A análise cuidadosa pela Seção de Cadastro garante que todas as implicações dessas modificações sejam consideradas, assegurando que o processo de execução orçamentária continue a seguir de maneira eficiente e em conformidade com as normas estabelecidas.

Os fornecedores frequentemente solicitam à Universidade, após a entrega dos materiais, a emissão de atestados de capacidade técnica, documento essencial para a participação em

novas licitações. Esse atestado comprova que a empresa cumpriu todas as suas obrigações contratuais de maneira satisfatória e sem qualquer conduta desabonadora, além de detalhar os tipos de materiais fornecidos.

Para emitir esse documento, a Seção de Cadastro realiza uma investigação completa do histórico da empresa, verificando se todas as obrigações foram devidamente cumpridas, se não existem pendências que possam impedir a emissão do atestado, ou se há motivos que tornem inviável o atendimento ao pedido. Além dessa análise, quando necessário, são efetuadas cobranças e apurações de possíveis infrações contratuais, o que pode levar à aplicação de sanções administrativas. Tais infrações podem incluir atrasos injustificados nas entregas, fornecimento de produtos fora das especificações acordadas, falhas no atendimento técnico, ou até mesmo a não entrega dos materiais.

Um aspecto importante para a eficiência e eficácia dessas atividades é o mapeamento de processos. O mapeamento de processos é uma prática essencial para entender o funcionamento das operações na organização. Envolve a identificação e a documentação dos processos existentes, para compreender como as atividades são executadas e como os recursos são alocados. Esse processo é fundamental para qualquer iniciativa de melhoria, pois permite compreender cada etapa, facilitando a identificação de oportunidades para otimizar as operações (Amâncio; Mendes; Martins, 2021).

Existem diversas formas de realizar o mapeamento de processos, como o uso de diagramas de fluxo de processos (DFP), mapas SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customers*) e diagramas BPMN (*Business Process Model and Notation*). O DFP auxilia na representação do fluxo de informações dentro de um processo, enquanto o SIPOC fornece uma visão simplificada dos principais componentes de um processo (Kovach *et al.*, 2024).

O BPMN é uma linguagem gráfica padronizada que descreve os fluxos de processos de maneira específica, permitindo que profissionais técnicos e não técnicos compreendam as etapas e os fluxos dentro da organização (Corder, 2023). O uso do BPMN proporciona uma visão compartilhada entre todos os envolvidos na gestão de processos, favorecendo a comunicação e o alinhamento de esforços para a melhoria contínua (Cheng, 2022).

A escolha da técnica a ser adotada depende da complexidade do processo e do objetivo da análise. Para processos mais simples, DFP podem ser suficientes; enquanto para processos mais complexos, o BPMN oferece uma representação mais detalhada e estruturada (Corder, 2023). Souza *et al.* (2021) explicam que o mapeamento de processos é eficaz na identificação de falhas e deficiências no processo. Ao mapear os processos, é possível visualizar fluxos de trabalho que podem ser aprimorados, eliminar etapas desnecessárias e automatizar tarefas

repetitivas. Essas melhorias ajudam a reduzir custos, aumentar a eficiência e aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços, tornando os processos mais ágeis e menos propensos a erros.

No setor público, o mapeamento de processos assume um papel ainda mais importante, pois contribui para aumentar a transparência e melhorar o atendimento ao público. Ele possibilita a identificação de falhas que comprometem a eficiência dos serviços prestados à população, garantindo que os processos estejam alinhados com regulamentações e políticas públicas. Assim, o mapeamento de processos é uma ferramenta importante para assegurar boa governança e a responsabilidade na administração pública (Brasil, 2023; Orviedo; Juliatto, 2021).

No contexto da Seção de Cadastro, envolve o estudo detalhado do protocolo de acompanhamento na entrega das notas de empenho. Esse mapeamento permite identificar as etapas críticas e possíveis gargalos, facilitando a coordenação e o controle das atividades relacionadas à cobrança e à confirmação da entrega dos materiais. Realizado pela Seção de Cadastro/Cobrança de Empresas da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, o mapeamento é fundamental para garantir que os processos sejam executados conforme as normas estabelecidas e para assegurar a conformidade com os prazos e procedimentos legais.

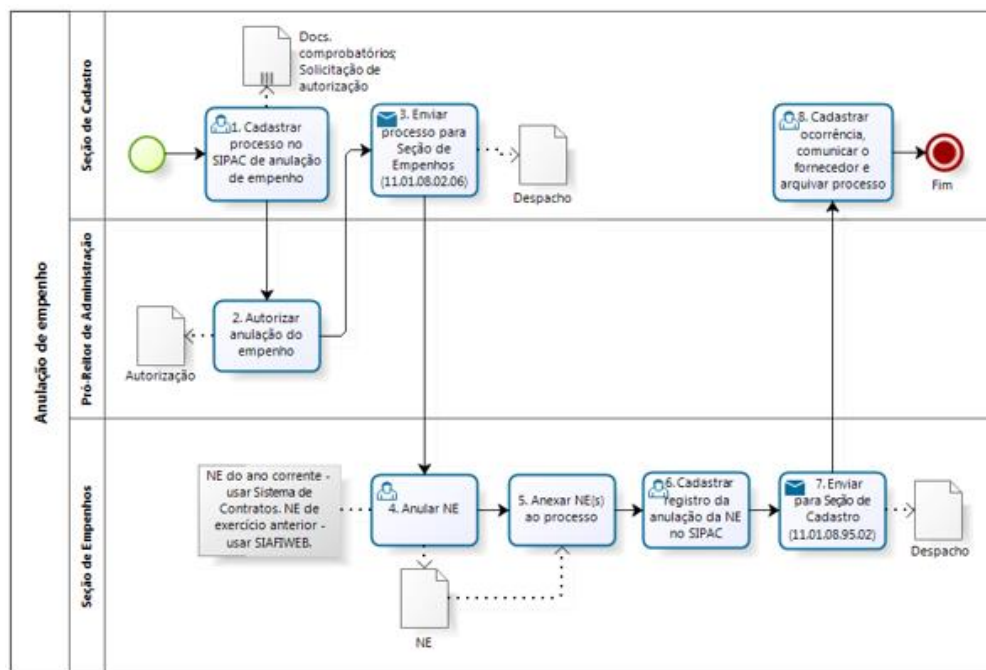
Infrações também podem ocorrer nas fases iniciais do processo licitatório e na contratação. Para que penalidades sejam aplicadas aos fornecedores que descumprirem suas obrigações, é essencial que a Administração conduza diversos procedimentos formais, garantido o devido processo legal, o contraditório, e a ampla defesa. O respeito a essas etapas processuais é importante, pois qualquer falha nas formalidades legais pode resultar na anulação das sanções pelo Poder Judiciário, mesmo que a infração tenha de fato ocorrido.

A aplicação eficaz de um protocolo de acompanhamento bem delineado, como resultado do mapeamento de processos, assegura que todas as etapas – desde a emissão das notas de empenho até a confirmação final da entrega dos materiais – sejam realizadas com precisão e transparência, minimizando riscos de atrasos, erros, ou conflitos que possam comprometer a execução orçamentária e a relação com os fornecedores.

Para visualizar e compreender a complexidade desses procedimentos, a próxima seção apresenta os fluxogramas operacionais que detalham os caminhos críticos da gestão de cobrança.

4.2 FLUXOGRAMAS DO SETOR DE COBRANÇA DA UFPB

Figura 2 – Anulação de empenho

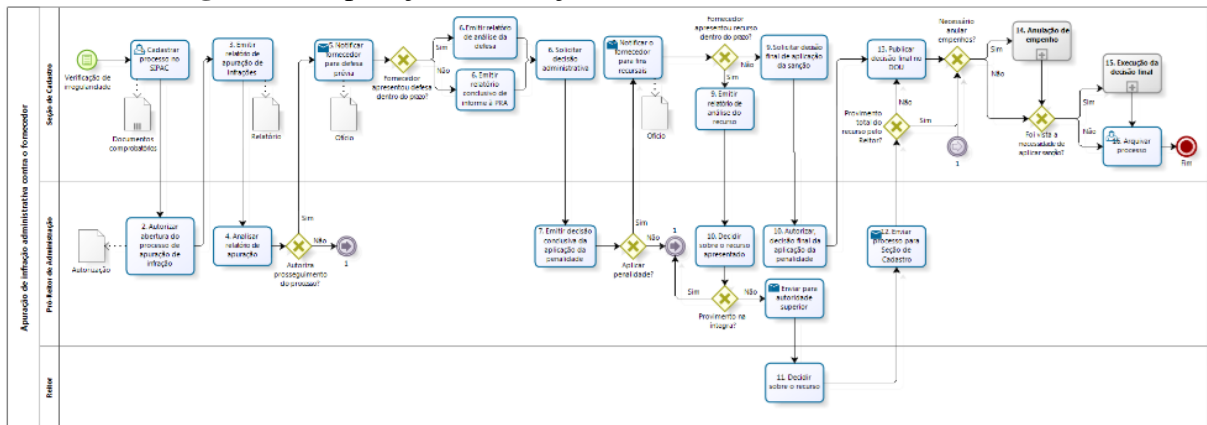


Fonte: UFPB, 2023.

O fluxograma (Figura 2) da Anulação de Empenho ilustra a sequência de etapas envolvidas no cancelamento de uma nota de compromisso na UFPB por meio do SIPAC. O acordo é estruturado por divisões de prestação de contas e segue uma abordagem progressiva e cooperativa. Inicialmente, na Divisão de Registro, o procedimento é registrado no SIPAC com os documentos necessários e a solicitação de autorização. Posteriormente, a Pró-Reitoria de Administração aprova o cancelamento, permitindo o andamento do processo.

Após o registro da aprovação, o procedimento é encaminhado para a Divisão de Compromissos, onde ocorre a efetiva anulação da nota de compromisso (NE) no sistema pertinente (SIAFI ou SIAFEM correspondente ao exercício social), acompanhada da anexação da NE ao processo eletrônico. O processo prossegue com o registro do cancelamento da NE no SIPAC, uma medida importante para garantir a rastreabilidade do procedimento. Posteriormente, o procedimento é encaminhado de volta à Seção de Registro para gerar o despacho e informar o fornecedor. Após essa sequência, o documento do processo é concluído conforme especificado na conclusão do fluxograma.

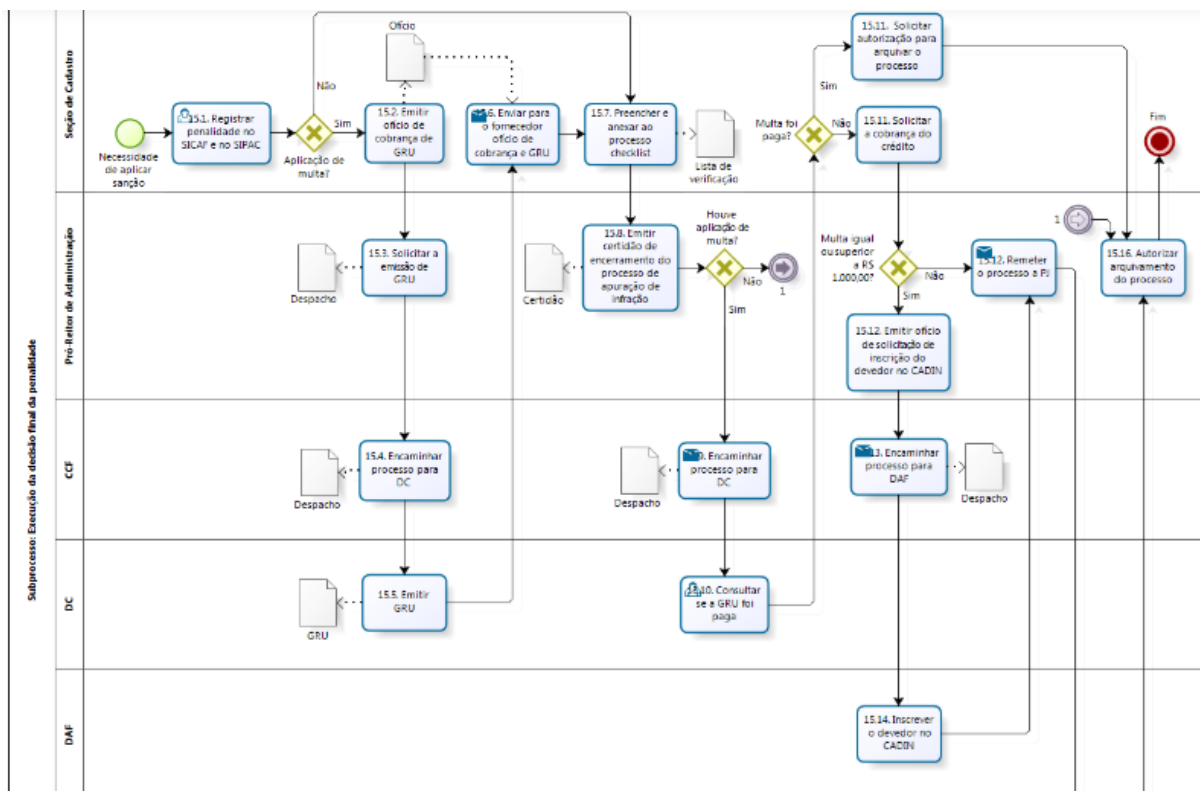
Figura 3 – Apuração de infração administrativa contra o fornecedor



Fonte: UFPB, 2023.

A Figura 3 apresenta o fluxograma para conduzir os processos de apuração de irregularidades cometidas por fornecedores no cumprimento de obrigações contratuais. O procedimento tem início com a verificação da suposta irregularidade, seguida do cadastro do processo no SIPAC, com a juntada da documentação comprobatória. Após a autorização da abertura pela autoridade competente, é elaborado um relatório inicial de apuração e realizada a notificação do fornecedor para apresentação de defesa prévia.

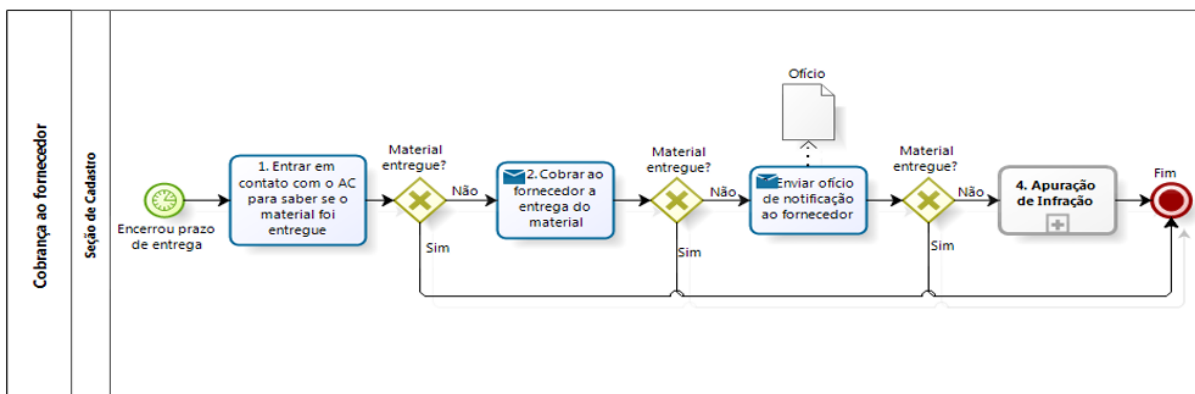
Caso a defesa não seja apresentada ou seja considerada insatisfatória, o processo segue para análise e decisão sobre a aplicação de penalidade. Se houver recurso por parte do fornecedor, ele é analisado pela autoridade competente, podendo ser acolhido ou indeferido, com possibilidade de encaminhamento à Reitoria para decisão final. Em caso de aplicação de penalidade, são realizados os registros necessários nos sistemas institucionais, como SIPAC e o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), a publicação da penalidade no Diário Oficial da União e, quando aplicável, a anulação do empenho vinculado. O processo é encerrado com a devida juntada documental e arquivamento.

Figura 4 – Subprocesso execução da decisão final da penalidade

Fonte: UFPB, 2023.

A Figura 4 apresenta o fluxo da UFPB para operacionalizar as providências administrativas após a aplicação definitiva de sanção a fornecedores, conforme estabelecido no Procedimento Operacional Padrão PRA/DM/14. O processo tem início com o registro da penalidade no SICAF e no SIPAC, seguido da verificação sobre a existência de multa. Quando há aplicação de multa, é emitido um ofício de cobrança acompanhado da Guia de Recolhimento da União (GRU), que é encaminhado ao fornecedor. O fluxo se desdobra, então, em duas possibilidades: pagamento ou não pagamento da multa. Em caso de pagamento, a certidão de encerramento do processo é emitida e o processo é arquivado.

Se a multa não for paga, avalia-se se o valor é igual ou superior a R\$ 1.000,00. Para valores iguais ou superiores, a sanção é registrada no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN); valores inferiores são encaminhados à Procuradoria Jurídica para inscrição do débito em dívida ativa da União. O fluxo também contempla a emissão de certidão de encerramento do processo e o devido acompanhamento da situação de regularização do pagamento.

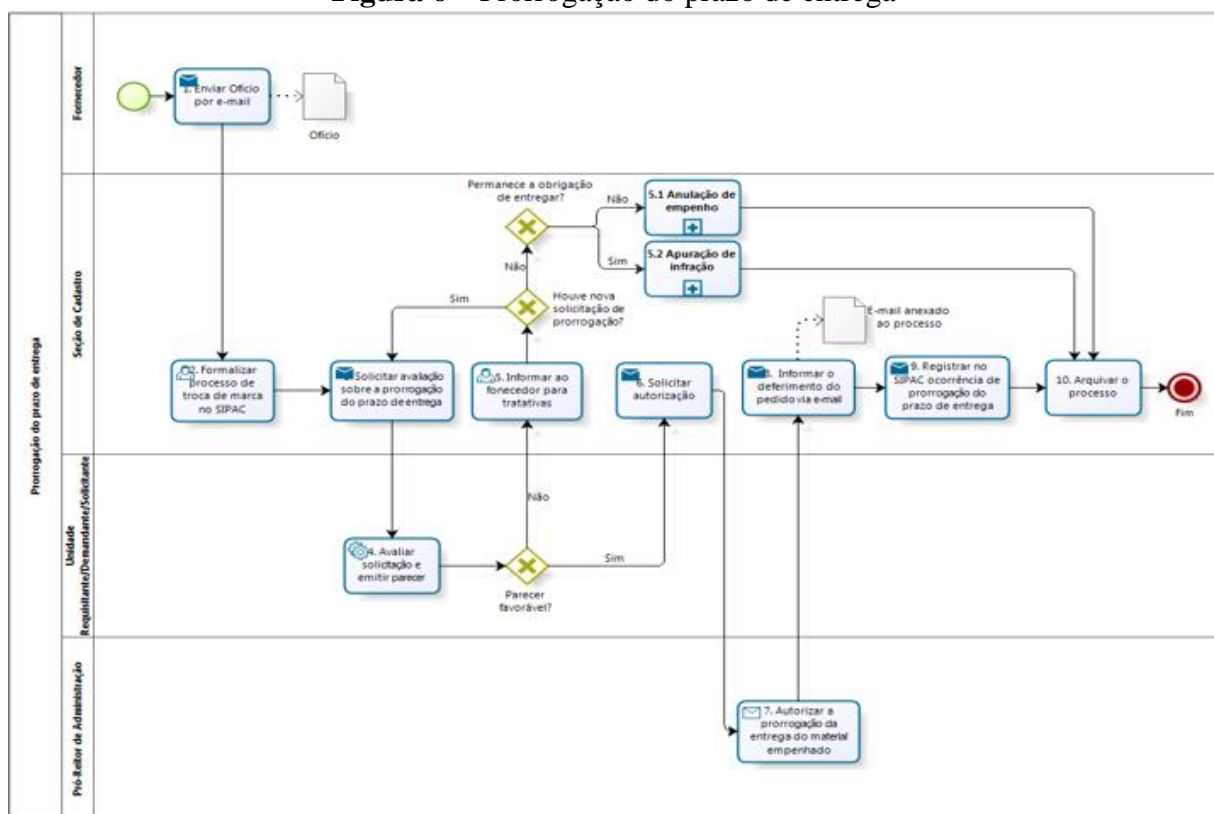
Figura 5 – Cobrança ao fornecedor

Fonte: UFPB, 2023.

A Figura 5 – Cobrança ao fornecedor representa o fluxo administrativo adotado pela UFPB para verificar o cumprimento do prazo de entrega de materiais contratados, com o objetivo de assegurar a execução regular dos contratos e adotar providências em caso de inadimplemento. O fluxo tem início na Seção de Cadastro, logo após o encerramento do prazo de entrega do material. A primeira ação, descrita na etapa 1, é entrar em contato com o responsável pelo Almoxarifado Central (AC) para verificar se o material foi, de fato, entregue. Caso a resposta seja afirmativa, o processo é encerrado. Se não houver comprovação de entrega, inicia-se o processo de cobrança formal.

Na etapa 2, ocorre a cobrança direta ao fornecedor, solicitando a regularização da entrega. Novamente, se o material for entregue após essa cobrança, o processo é finalizado. Se ainda não houver cumprimento da obrigação contratual, o fluxo segue para a etapa 3, que consiste no envio de um ofício de notificação ao fornecedor, formalizando o não cumprimento do contrato e estabelecendo nova oportunidade para regularização. Se, mesmo após a notificação oficial, o material continuar sem ser entregue, a situação é encaminhada para a etapa 4, que corresponde à apuração de infração administrativa contra o fornecedor. Nessa fase, inicia-se um processo que poderá culminar na aplicação de penalidades, conforme previsto na legislação e nas cláusulas contratuais firmadas com a instituição.

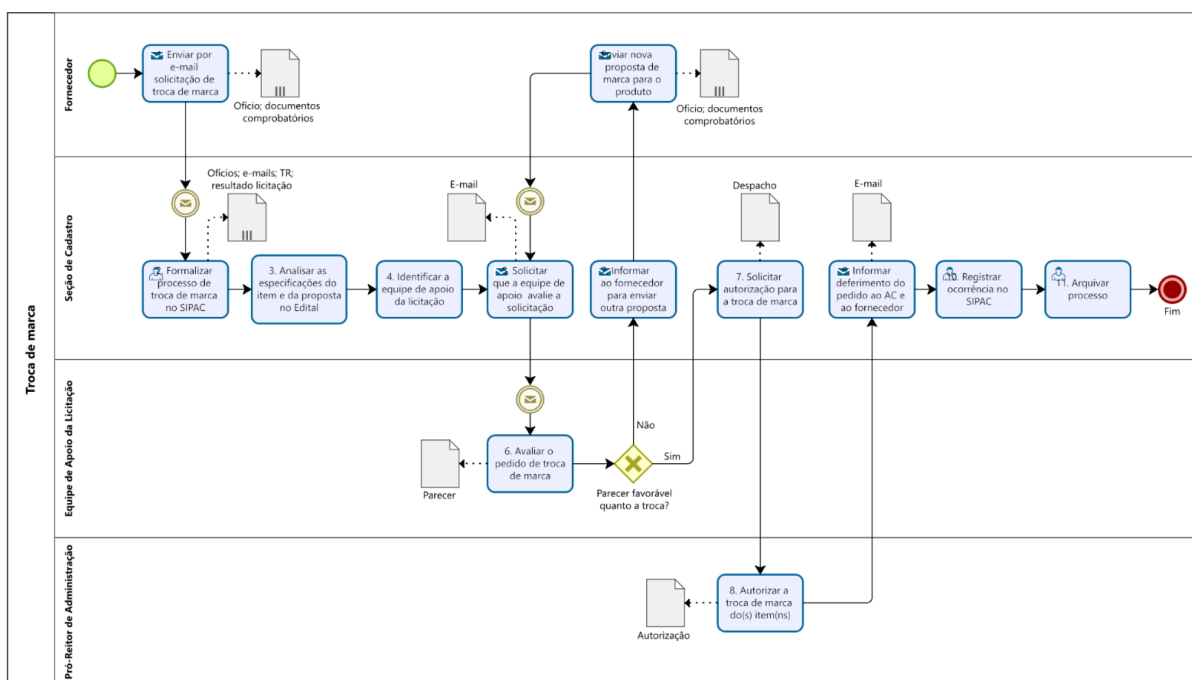
Figura 6 – Prorrogação do prazo de entrega



Fonte: UFPB, 2023.

A Figura 6 apresenta o fluxo institucional adotado pela UFPB para formalizar, analisar e autorizar a prorrogação do prazo de entrega de materiais empenhados, conforme o procedimento operacional PRA/DM/16. O processo tem início com o envio de ofício por e-mail, pelo fornecedor, solicitando a prorrogação do prazo, contendo justificativa e documentos comprobatórios. A Seção de Cadastro então formaliza o processo no SIPAC e solicita à unidade demandante a análise do pedido.

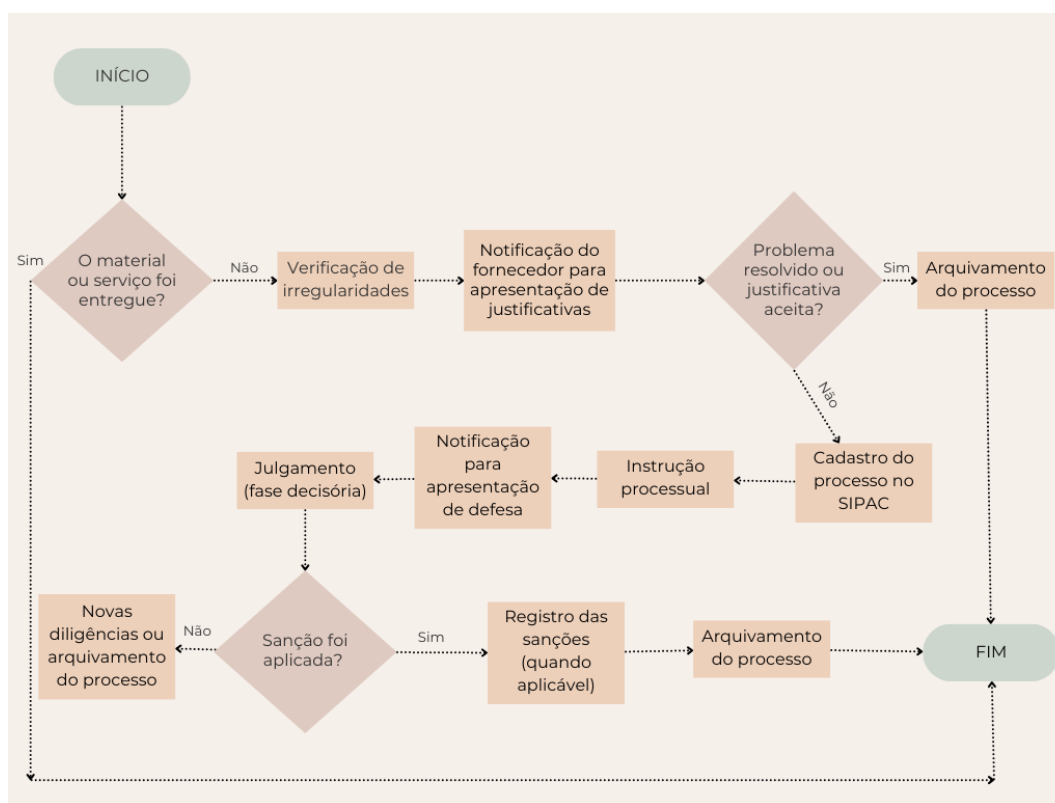
Se o parecer for desfavorável, a Seção de Cadastro informa ao fornecedor e o processo segue para a anulação de empenho ou apuração de infração, conforme o caso. Se o parecer for favorável, é solicitada autorização da Pró-Reitoria de Administração. Com a autorização emitida, a Seção de Cadastro informa ao fornecedor o deferimento, registra no SIPAC a prorrogação do prazo de entrega e arquivar o processo. O fluxo demonstra o cuidado da instituição em garantir segurança jurídica, transparência e controle administrativo em alterações contratuais relacionadas ao prazo de entrega.

Figura 7 – Troca de marca

Fonte: UFPB, 2023.

A Figura 7 apresenta o fluxo utilizado pela UFPB para conduzir solicitações de substituição de marca ou modelo de materiais adquiridos por licitação, conforme estabelecido no Manual de Procedimentos PRA/DM/09. O processo se inicia com o fornecedor enviando ofício por e-mail à Seção de Cadastro solicitando a troca da marca, acompanhado de justificativa e documentos comprobatórios. A Seção de Cadastro formaliza o processo no SIPAC, analisa a proposta recebida, e identifica junto à CPL a equipe de apoio responsável pelo certame. Em seguida, é solicitada a avaliação técnica da equipe de apoio.

Caso o parecer seja favorável, o processo segue para o Pró-Reitor de Administração para autorização. Após a autorização, a Seção de Cadastro comunica o deferimento ao fornecedor e ao Almoxarifado Central e registra a ocorrência da troca no SIPAC, encerrando com o arquivamento do processo. Se o parecer for desfavorável, o fornecedor pode apresentar nova proposta. Se a nova proposta também for recusada, o fluxo poderá ser convertido em processo de apuração de infração administrativa.

Figura 8 – Procedimentos de Aplicação de Sanções Administrativas aos Fornecedores

Fonte: adaptado de UFPB, 2024.

O processo (figura 8) inicia com a verificação se o material ou serviço foi entregue. Caso negativo, parte-se para a notícia ou verificação de irregularidades e a subsequente notificação ao fornecedor para apresentação de justificativas. Se o problema for resolvido ou a justificativa aceita, o processo é arquivado. Caso contrário, segue-se com o cadastro do processo no SIPAC e a instrução processual, incluindo a notificação para apresentação de defesa.

O julgamento é realizado na fase decisória, e caso nenhuma sanção seja aplicada, o processo é arquivado ou novas diligências são realizadas. Se for aplicada alguma sanção, é feito o registro da sanção nos sistemas pertinentes (como o SICAF, SIPAC), seguido pelo arquivamento do processo. O fluxo garante o respeito ao contraditório e à ampla defesa em todas as etapas, conforme preconizado pela legislação (Lei nº 9.784/99, Lei nº 8.666/93 e Lei nº 14.133/21).

Para além da realidade interna da UFPB, a análise de experiências similares em outras IFES, apresentada na sequência, oferece um panorama comparativo valioso para identificar boas práticas e lições aprendidas.

4.3 ESTUDOS SELECIONADOS PARA DISCUSSÃO

Para embasar a discussão e identificar boas práticas, falhas comuns e oportunidades de melhoria replicáveis, foi realizado um levantamento de estudos acadêmicos focados na gestão de contratos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O processo de seleção buscou trabalhos publicados entre 2011 e 2020, que abordassem diretamente os temas de gestão contratual, fiscalização, inadimplemento ou procedimentos operacionais em universidades federais. Foram consultadas bases de dados como o repositório institucional da UFPB, Google Acadêmico e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Dos estudos identificados, nove foram selecionados por apresentarem análises de caso profundas, diagnósticos de processos ou propostas de intervenção diretamente relacionadas aos desafios enfrentados pela UFPB, conforme detalhado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Estudos selecionados para a discussão

Autor/a no	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados
Lapa (2015)	Desafios e perspectivas na gestão do contrato De prestação de serviços terceirizados de Limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Analisar os desafios e perspectivas na gestão do Contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Estudo de caso	Como perspectivas identificadas neste estudo estão as recentes ofertas, pela Administração da UFSC, de cursos de capacitação para fiscalização de contratos administrativos e a elaboração – em andamento – de um manual de fiscalização de contratos, da própria Instituição.
Marinho <i>et al.</i> (2018)	Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública	Investigar os principais desafios e dificuldades que interferem no exercício da função dos fiscais de contratos	Estudo de caso	Os resultados apontam a existência de fragilidades no processo de fiscalização, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências dos agentes públicos designados a monitorar os contratos de serviços terceirizados na universidade pesquisada.
Menezes Neto (2015)	Diagnóstico do processo de gestão de contratos administrativo	Identificar os possíveis desvios e falhas no processo de gestão dos contratos	Estudo de caso	Verificou-se a insuficiência de pessoal em alguns setores, necessidade de treinamento e melhor harmonização entre os setores da gestão.

	s de serviços terceirizados: estudo de caso da Universidade Federal do Cariri	administrativos da Universidade Federal do Cariri.		
Nunes, 2011	Uma análise dos instrumentos de Controle utilizados na pró-reitoria De administração da Universidade Federal Do Pampa	Levantar os instrumentos de controle interno existentes nas coordenadorias da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e analisar a sua aplicabilidade no contexto institucional	Estudo de caso	Constatou-se que o controle interno nas Coordenadorias da Proad é realizado em sua maioria através da utilização de planilhas de Excel e existe uma demanda dessas coordenadorias pela implantação de um sistema integrado que agregue e disponibilize as informações, auxiliando no controle interno da Pró-Reitoria.
Oliveira (2017)	Guia Prático de Gestão dos Contratos Administrativo s com Ênfase nas Orientações Jurisprudencia is do Tribunal de Contas da União: uma contribuição para a Universidade Federal da Paraíba	Analisar as dificuldades existentes no gerenciamento contratual da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como também os motivos ensejadores, além de buscar ações que possam sanar os obstáculos detectados na gestão contratual.	Pesquisa bibliográfica e documental	A gestão contratual da UFPB apresentava diversas falhas, como o não cumprimento de prazos, ausência de designação formal de gestores e fiscais, e irregularidades na execução contratual. Também foram identificadas inconformidades com a legislação vigente e com as orientações do TCU, como atestados de recebimento divergentes, etapas não executadas e despesas sem empenho prévio. A pesquisa destacou a ausência de procedimentos padronizados e sugeriu a criação de um guia prático para orientar os servidores na gestão e fiscalização dos contratos, visando maior conformidade e eficiência na administração pública.
Peixe (2014)	Fiscalização de contratos na administração pública federal: Um estudo na Universidade Federal do Ceará	Analisar se os procedimentos inerentes à fiscalização de contratos na Universidade Federal do Ceará (UFC) estão adequados à legislação vigente.	Descritiva e qualitativa	O resultado da análise demonstra que a UFC encontra-se adequada à legislação em vigor quanto aos procedimentos utilizados na fiscalização de contratos.

Pereira (2017)	Sistema de gestão de contratos continuados: uma análise das Limitações enfrentadas na gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora	Verificar como é feita a gestão de Contratos de Prestação de Serviços Continuados pela UFJF, visando identificar as limitações enfrentadas por seus gestores, para então, propor um plano de ação com vistas a eliminar ou diminuir os percalços encontrados na elaboração e execução dos mesmos, a partir dos gestores/fiscais.	Estudo de caso	Foi possível constatar que, ainda existem lacunas nos Contratos de Prestação de Serviços Continuados que podem comprometer a execução dos trabalhos realizados pela Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, bem como toda a gestão institucional, incorrendo em custos adicionais com eventuais judicializações.
Rocha e Pinto (2020)	A gestão de contratos nas instituições federais de ensino superior do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica do benchmarking	Identificar as melhores práticas de gestão de contratos adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da zona sul do Rio Grande do Sul.	Pesquisa documental, descritiva e qualitativa	Os estudos comparativos destacaram práticas positivas relacionadas à redução de nível hierárquico e respectiva instituição de unidades para atividades específicas; à maior proximidade de algumas unidades; à amplitude de atuação dos fiscais; à transição integral de processos físicos para sistema eletrônico de tramitação de processos e, no mesmo sistema, à disponibilização de bases de conhecimento que detalham fases do processo administrativo com a respectiva demonstração em fluxograma.
Silva (2014)	Fiscalização de contratos administrativos NA Universidade Federal do Ceará	alisar a fiscalização de contratos administrativos de natureza contínua, no período de 2012 a 2014, na Universidade Federal do Ceará.	Estudo de caso	Os resultados encontrados apontam que o gestor da UFC escolheu acertadamente o agente executor do contrato, porém, falta a ele apoio administrativo, o conhecimento e a aplicação de instrumentos padronizados de fiscalização e, principalmente treinamento e capacitação.

Fonte: Dados de pesquisa, com base em Lapa (2015); Marinho *et al.* (2018); Menezes Neto (2015); Nunes (2011); Oliveira (2017); Peixe (2014); Pereira (2017); Rocha e Pinto (2020); Silva (2014).

O quadro 3 apresenta um resumo de cada estudo selecionado para posterior análise através da técnica de Bardin. Os estudos foram organizados em ordem alfabética, sendo apresentados o tema, objetivo, metodologia e principais resultados. Todos os estudos atendem a pelo menos um dos objetivos dessa análise: fluxos e procedimentos adotados; falhas nos fluxos e procedimentos; POP's existentes; e, oportunidades de otimização.

A fim de extrair padrões e insights desses estudos, a próxima seção aplicará a técnica de análise de conteúdo de Bardin para categorizar e interpretar sistematicamente suas evidências.

4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO APLICADA (MÉTODO DE BARDIN)

Conforme detalhado na metodologia (Seção 3.4), os nove estudos selecionados foram submetidos à Análise de Conteúdo, seguindo a técnica sistemática proposta por Bardin (2011). Os objetivos centrais dessa análise foram: identificar e descrever os fluxos e procedimentos de gestão de contratos e entrega de notas de empenho adotados em outras IFES; diagnosticar as falhas, gargalos e desafios recorrentes nesses processos; mapear a existência e características de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) já implementados; e, por fim, extrair oportunidades de otimização e boas práticas passíveis de adaptação ao contexto da UFPB. O Quadro 4 apresenta a estrutura de codificação utilizada, detalhando as categorias e palavras-chave que orientaram a exploração do material. Por sua vez, a Tabela 5 sumariza a presença e a recorrência dessas categorias em cada um dos estudos analisados, oferecendo uma visão sintética do corpus documental. A seguir, discute-se a inferência e interpretação crítica dos resultados obtidos por meio dessa análise, confrontando-os com o marco teórico e a realidade operacional da UFPB.

4.4.1 Pré-análise

Objetivo

Apresentar como é possível otimizar a gestão de contratos e a entrega de notas de empenho na UFPB, com base nas legislações e nas orientações dos órgãos de controle, a partir da análise de estudos acadêmicos sobre o tema em instituições federais de ensino superior.

Documentos selecionados para análise

- Foram selecionados o total de 9 estudos (quadro 3), com base nos seguintes critérios:
- Foco na gestão de contratos e/ou notas de empenho em IFES;
- Publicação entre 2011 e 2020;
- Textos acadêmicos (monografias, dissertações e artigos).

Pontos analisados

1. Fluxos e procedimentos adotados na gestão de contratos e entrega de notas de empenho;
2. Possíveis falhas e oportunidades de otimização nos fluxos e procedimentos existentes na gestão de contratos e entrega de notas de empenho;
3. POPs existentes na padronização e aperfeiçoamento dos processos de acompanhamento, gestão de contratos e entrega de notas de empenho; e,
4. Formas de otimização da gestão de contratos e a entrega de notas de empenho na UFPB, com base nas legislações e nas orientações dos órgãos de controle.

4.4.2 Codificação

Quadro 4 – Análise de Bardin: codificação

Palavras-chave	Característica	Termos relacionados
Fluxos; procedimentos	Conteúdos que descrevem como é feita a gestão de contratos e a entrega de notas de empenho nas instituições analisadas.	Etapas de tramitação, documentos utilizados, responsável pelo procedimento e prazos para procedimento.
Falhas	Conteúdos que identificam problemas, dificuldades, lacunas ou apontam melhorias necessárias nos fluxos e procedimentos atuais	Ausência de controle, problemas na fiscalização, falhas de comunicação e propostas de melhorias.
POP's existentes	Conteúdos que descrevem POPs já implementados nas instituições, ou ausência deles, e seus impactos.	Manuais, guias de fiscalização, padronizações de fluxos internos.

Otimização de processos	Conteúdos que indicam boas práticas, orientações normativas ou soluções que podem ser adaptadas ou replicadas na UFPB para melhorar a gestão de contratos e a entrega de notas de empenho.	Práticas recomendadas, sistemas informatizados e POPs.
-------------------------	--	--

Fonte: o autor, 2025.

4.4.3 Categorização

1. Fluxos e procedimentos adotados
2. Falhas nos fluxos e procedimentos
3. POP's existentes
4. Oportunidades de otimização

Quadro 5 – Análise de Bardin: Categorização dos estudos

Estudo	Fluxos e procedimentos	Falhas nos fluxos e procedimentos	POP's existentes	Oportunidades de otimização
Lapa (2015)	Não	Não	Não	Sim
Marinho <i>et al.</i> (2018)	Sim (gestão de contratos)	Sim	Não	Sim
Menezes Neto (2015)	Sim	Sim	Sim	Sim
Nunes, 2011	Não	Sim	Não	Sim
Oliveira (2017)	Sim	Sim	Sim	Sim
Peixe (2014)	Sim	Sim	Não	Sim
Pereira (2017)	Sim	Sim	Não	Sim
Rocha e Pinto (2020)	Não	Sim	Sim	Sim
Silva (2014)	Não	Sim	Não	Sim

Fonte: Dados de pesquisa, com base em Lapa (2015); Marinho et al. (2018); Menezes Neto (2015); Nunes (2011); Oliveira (2017); Peixe (2014); Pereira (2017); Rocha e Pinto (2020); Silva (2014).

4.4.4 Inferência e interpretação

1. A atuação da administração pública sob a ótica da governança (com base em Lapa, 2015)

Na pesquisa de Lapa (2015), que analisou a supervisão de contratos de serviços de limpeza terceirizados na UFSC, foram identificados aspectos-chave relacionados à análise de processos e operações, deficiências operacionais, ausência de POPs formalizados e possibilidades de melhoria na supervisão de contratos. Em relação aos processos e métodos utilizados, observou-se que um inspetor específico supervisionava o contrato. Ele verifica regularmente a implementação do serviço para garantir a adesão aos termos contratuais.

Essa supervisão inclui a geração de relatórios, a realização de reuniões entre o gerente do contrato e os inspetores e a implementação das ações corretivas necessárias. A avaliação dos serviços baseou-se em observações práticas da operação diária. Embora não padronizadas, essas atividades constituíam uma abordagem informal para a gestão de contratos. Esforços foram feitos para formalizar esses procedimentos por meio da criação de um manual de monitoramento de contratos, que ainda estava em andamento durante o período do estudo do autor em 2015.

O estudo identificou fragilidades nos fluxos de trabalho e procedimentos que comprometem a eficácia da gestão de contratos. Os principais problemas incluem inconsistências nas rotinas de inspeção entre as unidades da universidade, treinamento insuficiente dos inspetores, o que leva a lacunas no conhecimento das cláusulas contratuais, a rotatividade de trabalhadores terceirizados afeta a prestação de serviços, a falta de critérios claros de avaliação dos serviços e canais de comunicação informais que dificultam o tratamento de irregularidades.

Em relação aos POPs atuais, observou-se que a UFSC ainda não estabeleceu um POP formalizado para gerir e inspecionar contratos de limpeza. O estudo menciona que um manual de inspeção está em desenvolvimento e, uma vez concluído e implementado, funcionará como uma ferramenta de orientação para padronizar o trabalho de inspetores e gerentes. A ausência de tal procedimento até então ressaltou uma lacuna notável na sistematização da rotina, enfatizando a importância de instituir práticas e diretrizes formais.

Além disso, a pesquisa identificou diversas perspectivas para aprimorar a gestão de contratos administrativos universitários. Dentre essas oportunidades, encontra-se a finalização e implementação do manual de inspeção para oferecer maior clareza quanto às

responsabilidades e etapas do processo. Também é importante enfatizar o treinamento estruturado para inspetores e gerentes, com foco em educação que aprimore a compreensão das obrigações legais e práticas em contratos.

Outra recomendação importante é estabelecer fluxos de trabalho e cronogramas claros, com a delimitação de tarefas específicas e a responsabilização. Sugeriu-se a introdução de ferramentas objetivas para avaliar a qualidade do serviço, a fim de minimizar vieses e, ao mesmo tempo, aumentar a transparência nas avaliações. Os fortalecimentos dos sistemas de controle interno, bem como a formalização dos canais de comunicação entre as partes interessadas, aprimoram ainda mais o conjunto de melhorias identificadas.

2. Desafios e estratégias para a eficiência organizacional (à luz de Marinho et al., 2018)

Marinho et al. (2018) examinaram as atribuições dos fiscais de contratos administrativos em uma universidade pública federal em Minas Gerais, com foco específico em contratos de prestação de serviços terceirizados. O estudo revela diversas práticas, restrições e perspectivas futuras relacionadas aos processos e protocolos implementados, às deficiências observadas, à ausência de procedimentos padronizados e a potenciais melhorias nas práticas de fiscalização.

Em relação aos procedimentos estabelecidos, observa-se que as fiscalizações são conduzidas por servidores públicos oficialmente nomeados. Eles supervisionam a execução dos contratos em conformidade com a legislação vigente, em especial a Lei nº 8.666/1993 (substituída pela atual Lei nº 14.133/2021 — Lei de Licitações e Contratos Administrativos) e a Instrução Normativa nº 02/2008. Esses fiscais realizam verificações rotineiras nos serviços oferecidos pelas empresas contratadas por meio de visitas in loco para garantir a adesão contratual e o cumprimento das responsabilidades trabalhistas, como as contribuições ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Além disso, alguns fiscais documentam suas avaliações, comunicam-se com o responsável da empresa sobre quaisquer discrepâncias encontradas e avaliam os níveis de qualidade dos serviços. A conduta, muitas vezes, é específica e baseada na experiência pessoal, constituindo a base dos protocolos delineados na instituição em estudo. No entanto, a implementação desses procedimentos apresenta desvantagens notáveis.

A pesquisa destaca diversas deficiências, tanto nos processos quanto nos protocolos, que impedem a eficiência das inspeções. A principal delas é a quantidade limitada de documentação oficial sobre as irregularidades observadas: a maioria dos inspetores opta pela

comunicação verbal com o representante da empresa contratada, o que dificulta a documentação formal e os esforços de fiscalização.

Além disso, foram encontradas inconsistências no monitoramento de contratos, visto que não havia um sistema de controle padronizado em vigor; além de casos de intervenção inadequada na execução dos serviços, como alterações não autorizadas nos horários de trabalho e locais de trabalhadores terceirizados, ações que violam as normas de terceirização. Outro aspecto importante é a compreensão insuficiente, por muitos inspetores, de suas responsabilidades legais e operacionais. A ausência de treinamento adequado e as dificuldades na obtenção de informações claras sobre suas funções retratam uma situação caracterizada por atividades informais e desconexas, que representam riscos à prestação eficaz dos serviços públicos.

Sobre a presença de POPs, a pesquisa revela que a instituição carece de um documento estruturado para agilizar as atividades dos inspetores. Os próprios inspetores identificam a ausência de manuais ou diretrizes padronizadas como um desafio para a eficiência das operações, impactando a consistência dos processos, a aquisição de conhecimento organizacional e a transição operacional tranquila em caso de rotatividade de pessoal. Apesar da importância reconhecida da formalização do conhecimento prático e do estabelecimento de diretrizes internas, esses esforços não foram colocados em prática no momento da análise.

Mesmo com a fragilidade operacional, o estudo destaca a oportunidade de aprimorar os processos de inspeção. O treinamento contínuo para os inspetores é fundamental e abrange a regulamentação legal e habilidades práticas, como comunicação e ferramentas de gestão. Recomenda-se o estabelecimento de um documento padronizado para o manual de inspeção e a sistematização da rotina.

Incentivar o compartilhamento de conhecimento entre os inspetores por meio da troca de experiências e da formalização do conhecimento tácito é relevante. O emprego de ferramentas estatísticas como o Índice de Prioridade de Treinamento pode ajudar a identificar lacunas de habilidades e melhorar os resultados do treinamento. Propostas como esta indicam o desenvolvimento de uma cultura na organização que prioriza o aprendizado contínuo, a padronização de procedimentos e o aprimoramento da função de inspeção.

3. Transparência e controle nas contratações públicas (segundo Menezes Neto, 2015)

A pesquisa conduzida por Menezes Neto (2015) verificou a administração de contratos de serviços terceirizados na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Ela analisa os processos,

identifica deficiências, avalia a adesão aos POPs e descreve as áreas de melhoria. Em relação aos processos e procedimentos utilizados, o documento descreve uma abordagem sistemática que começa com a elaboração de um Termo de Referência.

Em seguida, prossegue com o processo de licitação, contratação e supervisão da execução do contrato. A gestão de contratos envolve diversas partes, incluindo assessores jurídicos, departamento de compras, administradores de contratos e fiscais. As atividades de fiscalização são categorizadas em diferentes formas, como inspeções iniciais para verificar documentos trabalhistas, contagem de funcionários e garantia da adesão aos termos do contrato; auditorias mensais para garantir o cumprimento dos pagamentos legais, como FGTS e INSS, além da conferência salarial antes da liquidação da fatura; monitoramento diário para avaliar a execução do serviço; inspeções especiais para tratar de reclamações ou necessidades urgentes.

A gestão é conduzida em conformidade com a legislação vigente, incluindo a Lei 8.666/1993 e a Instrução Normativa nº 2/2008. Porém, mesmo com um processo bem estruturado, a pesquisa destacou diversos problemas com os procedimentos. As principais deficiências incluíram a escassez de pessoal na Coordenação de Licitações e Gestão de Contratos, e treinamento inadequado para gerentes e fiscais. A comunicação deficiente entre os departamentos também foi observada, o que levou a atrasos no retrabalho e erros de inspeção. A ausência de registros formalizados também dificultou a documentação de incidentes relacionados a contratos e a aplicação eficaz de sanções. Essas deficiências não apenas reduzem a eficiência, mas também aumentam a vulnerabilidade da instituição a riscos legais e administrativos.

Em relação aos POPs atuais, o estudo revela que, durante o período da pesquisa, a UFCA não estabeleceu formalmente POP's para supervisionar e gerenciar contratos terceirizados. Embora algumas tarefas fossem executadas regularmente por funcionários experientes, não havia padronização oficial desses procedimentos. Como resultado, ocorrem diversas interpretações e implementação inconsistente das atividades de monitoramento. Os envolvidos no processo de gestão de contratos reconhecem essa deficiência e destacam a necessidade urgente de documentação regulatória bem definida e precisa.

Apesar dos desafios, pesquisas destacam oportunidades significativas de melhoria. Um aspecto fundamental envolve o estabelecimento e a padronização de POPs que delineiam procedimentos, responsabilidades e tarefas específicas para cada fase da administração de contratos. Além disso, há uma necessidade urgente de fornecer treinamento contínuo para a equipe envolvida na supervisão e execução de contratos, com o objetivo de transmitir o

conhecimento teórico e as habilidades práticas necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.

Aprimorar a comunicação interdepartamental por meio de canais claramente definidos e plataformas de troca adequadas também surge como uma perspectiva notável. Além disso, o aprimoramento dos controles internos, a documentação metódica de incidentes durante a implementação do contrato e a atualização dos processos de gerenciamento de informações são recomendados para aumentar a capacidade de rastreamento da transparência e a responsabilização em toda a aquisição e operação de serviços terceirizados.

4. Planejamento e responsabilidade na administração universitária (com base em Nunes, 2011)

Nunes (2011), ao realizar uma análise sobre as ferramentas de controle utilizadas pela Pró-Reitoria de Administração da UNIPAMPA, foca especificamente nos protocolos internos de supervisão das tarefas administrativas. Esta investigação detalha os processos operacionais, identifica deficiências nas práticas atuais, destaca deficiências nas normas padronizadas e destaca oportunidades para aprimorar a administração institucional.

Em relação aos fluxos e processos utilizados, observa-se que as atividades de controle na Pró-Reitoria de Administração são executadas de forma descentralizada e manual. Os coordenadores de Contabilidade e Finanças, Infraestrutura de Materiais e Ativos e Auditoria Interna da organização criam suas próprias rotinas de monitoramento. Estas rotinas incluem a supervisão de depósitos, ativos, faturas, contratos administrativos, bem como procedimentos de licitação para isenção ou inexigibilidade.

Estas tarefas são realizadas utilizando ferramentas como planilhas do Excel, anotações manuscritas, listas de verificação internas e consultas esporádicas ao sistema, porém, há uma falta de fluxo de trabalho padronizado entre os departamentos. Cada departamento estabelece seus próprios protocolos com base na experiência coletiva de seus funcionários, o que leva a discrepâncias notáveis nas abordagens adotadas para a supervisão interna e a gestão de contratos administrativos.

O estudo identificou problemas significativos nos procedimentos seguidos pela Pró-Reitoria de Administração (Proad) da Universidade analisada. Há falta de padronização, pois os departamentos funcionam de forma independente, sem diretrizes claras, resultando em inconsistências, esforços redundantes e trabalho extra. A dependência excessiva de planilhas e

registros manuais aumenta a probabilidade de erros operacionais e interrompe o monitoramento em tempo real.

Além disso, a ausência de integração entre os departamentos prejudica a eficácia da comunicação interna, dificultando o compartilhamento de informações e o monitoramento eficiente de contratos e processos administrativos. Esta situação é agravada pela escassez de pessoal especializado e pela carga de trabalho excessiva de funcionários que lidam com múltiplas funções, afetando a proficiência técnica e a supervisão contínua dos processos. Uma fragilidade crítica enfatizada é a ausência de um sistema informatizado centralizado, que impede a consolidação das informações e dificulta o monitoramento sistemático.

O estudo destaca a falta de POPs entre os coordenadores do Proad na UNIPAMPA. As tarefas têm sido historicamente executadas com base no conhecimento tácito dos funcionários, sem documentação padronizada ou diretrizes oficiais para consistência na execução das tarefas. Esta falta dificulta a padronização dos processos e dificulta o treinamento de novos funcionários, a transição de tarefas durante substituições e o monitoramento de contratos, recursos e obrigações legais, menos eficaz. Além disso, a ausência de POPs bloqueia a rastreabilidade das ações, impactando na eficácia de ajustes das práticas realizadas.

Apesar dos desafios encontrados, o estudo sugere diversas oportunidades para aprimorar a gestão interna e o controle de contratos administrativos. As recomendações incluem a implementação de um sistema informatizado integrado para centralizar as informações de todos os coordenadores, permitindo o monitoramento das atividades em tempo real. Oferecer treinamento contínuo aos funcionários é fundamental para se manterem atualizados sobre as regulamentações, se destacarem nas práticas administrativas e utilizarem ferramentas de controle modernas de forma eficaz. Além disso, estabelecer indicadores de desempenho para avaliar a eficiência dos processos internos, reforçar a auditoria interna com foco preventivo e aprimorar a comunicação interdepartamental são estratégias essenciais para fomentar uma cultura institucional de controle e responsabilização.

5. Aperfeiçoamento de processos e resultados institucionais (à luz de Oliveira, 2017)

A pesquisa de Oliveira (2017) apresenta a supervisão de contratos administrativos na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com foco nas diretivas judiciais do Tribunal de Contas da União (TCU). O estudo buscou criar um manual útil para auxiliar os funcionários da UFPB, especialmente gestores e fiscais, no cumprimento eficaz de suas responsabilidades contratuais, garantindo a conformidade legal e a proficiência operacional.

O estudo descreve claramente as etapas envolvidas no processo de contratação e execução de contratos na UFPB. Abrange fases como licitação interna, preparação de projetos básicos e executivos, identificação de recursos orçamentários e emissão de editais, licitação externa, publicação de editais, recebimento de propostas e avaliação, além da assinatura do contrato, monitoramento e rescisão de contratos.

A pesquisa se aprofunda nas funções e responsabilidades dos gestores e fiscais de contrato, bem como em suas obrigações legais. As inspeções devem ser realizadas diariamente ou mensalmente, dependendo da complexidade do projeto. Enfatiza-se a nomeação obrigatória de gestores e fiscais; a não observância dessa obrigação é considerada uma grave falha administrativa.

O estudo também destaca deficiências nos processos de gestão de contratos da UFPB. Alguns dos principais problemas identificados incluem a confirmação do recebimento de materiais não estipulados nos contratos, a certificação de etapas de obras incompletas ou insatisfatórias, a falha em documentar irregularidades pelo inspetor, despesas não autorizadas, atrasos significativos na divulgação de detalhes e atualizações do contrato, bem como a ausência de nomeações oficiais para inspetores e gerentes em casos específicos.

O estudo oferece um acréscimo aos POPs existentes, ao recomendar o desenvolvimento de um Guia Prático para Gestão e Monitoramento de Contratos Administrativos na UFPB. O autor apresenta recomendações práticas alinhadas à legislação vigente, aos precedentes do TCU e às melhores práticas administrativas. Este guia inclui diversos modelos de documentos, como ordens de serviço, mapas de risco, ferramentas de mensuração de resultados e listas de verificação para extensões de contrato, que podem auxiliar na padronização do monitoramento institucional e do processo de gestão de contratos. Vários métodos práticos e eficazes são sugeridos para aprimorar as oportunidades de otimização.

Isso inclui o estabelecimento de procedimentos padronizados para todos os contratos, o aprimoramento da capacitação técnica de gestores e fiscais, com foco na legislação e na jurisprudência vigente; o aprimoramento do processo de planejamento contratual, com maior precisão em estudos e projetos preliminares; a manutenção do monitoramento consistente da execução dos contratos por meio da documentação regular das atividades fiscalizadas; e a promoção da transparência e da responsabilização entre os agentes públicos envolvidos. Além disso, enfatiza a importância de medidas proativas por parte da UFPB, por meio da implementação de mecanismos de controle interno para antecipar e corrigir falhas antes que elas resultem em prejuízos para a administração.

6. Cultura organizacional e práticas de gestão pública (fundamentado em Peixe, 2014)

O estudo de Peixe (2014) examina se os procedimentos de fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará (UFC) estão em conformidade com a legislação vigente. O autor afirma que uma supervisão adequada é importante para evitar perdas financeiras e garantir a precisão da execução contratual. A pesquisa envolve análise doutrinária, estudo do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos da UFC e aplicação de questionários e observações.

Em termos dos procedimentos em vigor, o autor explica que a UFC emprega uma abordagem estruturada para fiscalizar contratos administrativos. Etapas de nota incluem a nomeação de um fiscal de contratos, o monitoramento contínuo da execução do contrato, a verificação da documentação trabalhista e previdenciária das empresas contratadas, a garantia do cumprimento dos termos do contrato e a imposição de penalidades em caso de violação. A UFC também adere a um processo formal, criando documentos de aceite provisório e final. As inspeções podem ser realizadas direta ou indiretamente, utilizando documentos oficiais da instituição.

O estudo destaca discrepâncias em fluxos e procedimentos, apesar do reconhecimento de boas práticas. Uma crítica fundamental é a percepção de que alguns funcionários veem as inspeções como uma tarefa secundária, prejudicando a eficácia do monitoramento de contratos em aspectos como prudência financeira e legalidade. Falhas surgem quando o inspetor não é diligente, especialmente na verificação do cumprimento dos termos do contrato, arriscando perdas para a Administração Pública.

O Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos da Universidade é elogiado pelo autor por seu alinhamento com os POPs estabelecidos, demonstrando a implementação proativa de padrões institucionais. Este manual estabelece terminologia padronizada, define claramente as responsabilidades das unidades administrativas e dos inspetores, detalha a liquidação e o processo de pagamento de despesas e descreve as sanções aplicáveis em caso de irregularidades.

A UFC ocupa uma posição de destaque entre as universidades federais na padronização de práticas de fiscalização, de acordo com estudo comparativo com outras IFES. O autor também destaca oportunidades para otimizar os procedimentos atuais, como aumentar a conscientização dos inspetores sobre seu papel na gestão de recursos públicos. Os funcionários são aconselhados a se submeterem a treinamentos regulares sobre a legislação, a jurisprudência do TCU e a utilização do manual institucional para melhorar o desempenho. O autor também propõe atualizações regulares do manual da UFC para incluir novos padrões regulatórios e

observar as melhores práticas durante a execução do contrato. Recomenda enfatizar a colaboração entre os setores que supervisionam contratos como medida estratégica para melhorar a eficiência e reduzir o risco operacional.

7. Limitações e desafios dos fluxos administrativos institucionais (à luz de Pereira, 2017)

A pesquisa conduzida pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) enfatiza as etapas iniciais tomadas para otimizar e estruturar a administração dos contratos de serviço em andamento. O processo contratual inicia-se com a identificação das necessidades, a preparação dos Termos de Referência, a licitação por meio do COSUP, a revisão dos documentos pelo COESF, a assinatura do contrato e a designação de gerentes e fiscais. Em termos de processamento de pagamentos, os fiscais revisam a documentação apresentada e emitem certificados para liquidação pelo COESF.

No entanto, o estudo revela deficiências nos procedimentos, como verificação insuficiente de documentos por gerentes e fiscais antes da certificação, bem como falta de conhecimento ou adesão a normas internas. Em agosto de 2016, não havia um sistema de controle digital. Além disso, as informações estavam dispersas entre diferentes departamentos e não havia treinamento adequado. A pesquisa destaca a inadequação de mão de obra e recursos, com o conhecimento excessivamente concentrado em funcionários selecionados, complicando as práticas de gestão unificadas.

Sobre os POPs atuais, observou-se que a UFJF não possuía POP's para gerenciar contratos e processos de inspeção durante o período do estudo. Para abordar esta questão, o estudo recomenda medidas estruturais, incluindo a introdução da Gestão de Fiscalização de Contratos (GEFISCON), a criação de um sistema informatizado conectado ao SIGA e o lançamento de um programa de treinamento contínuo para gerentes e fiscais.

A pesquisa destacou oportunidades significativas de melhoria. As sugestões apresentadas destacam a importância em aprimorar a padronização e a rastreabilidade dos procedimentos, reduzir erros humanos, promover a responsabilização entre as partes envolvidas e facilitar a implementação de sistemas que permitam o rastreamento eletrônico de todas as fases do contrato. Além disso, a introdução de uma estrutura de gestão de processos é proposta como uma etapa estratégica para sincronizar as operações com a cadeia de valor organizacional e garantir maior eficácia, qualidade e transparência nos contratos públicos universitários.

8. A Lei nº 14.133/2021 e os mecanismos de responsabilização contratual (com base em Rocha e Pinto, 2020)

A pesquisa realizada por Rocha e Pinto (2020) examina a administração de contratos em uma IFES na região sul do Rio Grande do Sul, com foco em benchmarking colaborativo. O estudo avalia as práticas do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSUL), da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). A metodologia compreende entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, com dados categorizados em estrutura organizacional, gestão de competências, gestão de processos e gestão da informação.

Ao examinar os processos e métodos utilizados, observou-se que cada instituição estudada estabeleceu divisões administrativas dedicadas à supervisão da administração de contratos, cada uma com diferentes níveis de especificidade de tarefas. Operacionalmente, essas instituições seguem procedimentos para lidar com contratos que envolvem a elaboração de documentos, o anúncio público de decisões administrativas, a emissão de notificações de compromisso, o gerenciamento de pagamentos e o monitoramento de cronogramas.

A UNIPAMPA se distingue por atribuir aos inspetores responsabilidades adicionais além das funções habituais de inspeção, que incluem a supervisão de saldos de pedidos de compra e prazos contratuais. A gestão de alterações em contratos e procedimentos de pagamento varia entre as instituições auditadas; e, apenas duas das faculdades analisadas (UNIPAMPA e UFPel) possuem fluxogramas formalizados utilizando a notação BPMN.

Sobre as deficiências em procedimentos e fluxos de trabalho, a pesquisa destaca que algumas habilidades dentro da unidade de gestão de contratos carecem de descrições precisas ou atualizadas. Certas atividades não são claramente definidas, o que impacta a transparência e a padronização de tarefas. Fluxogramas inadequados em algumas organizações, juntamente com descrições pouco claras das competências institucionais, sugerem fragilidade no mapeamento de processos e na delimitação de responsabilidades. Além disso, observou-se que o sistema de gestão de contratos existente necessita de reestruturação e que suas atualizações dependem do suporte técnico do departamento de TI.

O estudo constatou que apenas uma instituição (UFPel), dentre as envolvidas, havia desenvolvido um manual sobre as atividades de gestão e fiscalização de contratos. No entanto, esse manual precisava ser atualizado, pois foi criado em 2016. As demais instituições mencionaram ter manuais em andamento ou pendentes de aprovação. Uma instituição (IFSUL) confessou ainda não ter iniciado a criação desses documentos. Isso indica a falta ou o

desenvolvimento inicial de procedimentos padronizados que garantam a consistência nas práticas institucionais.

Várias oportunidades de otimização foram identificadas. Enfatizar a importância de otimizar os níveis hierárquicos para aumentar a agilidade e a clareza organizacional, bem como estabelecer unidades dedicadas à gestão de contratos, é fundamental. A transição de processos físicos para formatos eletrônicos, uma prática bem-sucedida implementada por uma instituição, é recomendada para replicação. A utilização de bases de conhecimento em sistemas de processamento eletrônico também é destacada, fornecendo aos usuários fluxogramas e diretrizes de fácil compreensão para a conclusão de tarefas. A atualização regular dos manuais de gestão de contratos e a realização de treinamentos contínuos para a equipe são etapas cruciais para aprimorar os procedimentos de trabalho e promover práticas eficientes da administração pública.

9. Transparência e controle na administração pública (segundo Silva, 2014)

A pesquisa de Silva (2014) examina a supervisão de acordos administrativos na Universidade Federal do Ceará (UFC), com foco específico nos contratos ativos de 2012 a 2014. O estudo é organizado com base em contribuições de supervisores de contratos atuais e anteriores, oferecendo informações sobre a supervisão do desempenho contratual dentro da organização.

Em termos de processos e métodos seguidos, o estudo explica que a UFC adere às normas legais descritas na Lei 8.666/93 e na Instrução Normativa nº 02/2008 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Inspectores designados supervisionam a implementação dos contratos, garantem o alinhamento com os objetivos acordados, revisam a documentação necessária da contratada e mantêm registros atualizados utilizando o SIASG, juntamente com seu subsistema SICON.

Além disso, a UFC utiliza o SIPAC para funções consolidadas relacionadas ao gerenciamento de contratos, alterações de pagamentos e relatórios administrativos. Práticas como a validação de faturas, a geração de relatórios que documentam incidentes e o envio de comunicações formais às contratadas fazem parte da estrutura de controle estabelecida pela UFC.

Nesse caminho, foi verificado problemas significativos nos processos. As principais preocupações levantadas pelos inspetores incluem o suporte inadequado da alta gerência, a falta de treinamento e atualização dos inspetores, a falta de familiaridade com ferramentas de

controle padronizadas, os desafios na preparação de documentos contratuais e a alta carga de trabalho no gerenciamento de múltiplos contratos simultaneamente. A interferência de níveis hierárquicos superiores impacta a autonomia dos inspetores, afetando a eficácia da inspeção. Muitas inspeções ainda carecem de formalidade, sem padronização ou controle claro sobre prazos e responsabilidades.

Embora o POP não seja mencionado pela UFC, o uso de sistemas informatizados integrados como SIPAC e SICON é destaque para fins de gestão de contratos. Apesar de tecnológicas, essas ferramentas nem sempre são utilizadas de forma eficiente devido à falta de orientações institucionais claras ou treinamento específico. Isso resulta na ausência de formalização nas rotinas e fluxos de inspeção dentro de documentos padronizados.

O estudo sugere várias estratégias para aprimorar a inspeção de contratos na UFC. Isso inclui fornecer treinamento contínuo para inspetores e gerentes, e criar manuais para padronizar os procedimentos, reforçar o suporte institucional às inspeções, melhorar a comunicação entre os departamentos que lidam com contratos e promover o uso de sistemas informatizados como o SIPAC. Além disso, recomenda-se o aproveitamento das habilidades individuais dos inspetores como um recurso importante para aprimorar a qualidade e a eficiência das operações administrativas dentro da instituição.

5 DISCUSSÃO

A literatura revisada indica que a supervisão de contratos em instituições federais de ensino superior frequentemente não possui processos padronizados estabelecidos. Pesquisas conduzidas por Lapa (2015) e Marinho et al. (2018) demonstram como a ausência de procedimentos operacionais padronizados, juntamente com práticas informais, prejudicam a eficácia da supervisão e complicam a padronização da inspeção. Circunstâncias semelhantes observadas por Menezes Neto (2015) e Nunes (2011) enfatizam que a falta de abordagens uniformes leva a inconsistências operacionais, redundâncias e exposição a riscos legais e administrativos.

A insuficiência de treinamento técnico e estruturado para inspetores e gestores é tema comum em vários estudos. Marinho et al. (2018), Silva (2014) e Rocha e Pinto (2020) enfatizam que a familiaridade limitada com os requisitos legais e o protocolo interno leva a deficiências na supervisão e no cumprimento de contratos. Por outro lado, esses estudos também destacam o reconhecimento institucional dessas deficiências, juntamente com recomendações práticas

para solucioná-las por meio da criação de manuais, guias e recursos de gestão baseados em padrões do setor.

Pesquisas mostram uma mudança para uma abordagem operacional descentralizada em relação aos processos existentes. Esse método envolve processos separados e depende fortemente do conhecimento implícito dos membros da equipe. Nunes (2011) observa que cada departamento da UNIPAMPA segue seus próprios procedimentos sem um sistema uniforme em vigor, o que dificulta o monitoramento imediato. Da mesma forma, Peixe (2014) enfatiza que, apesar da existência de manuais na UFC, a eficiência da fiscalização ainda depende da iniciativa pessoal dos fiscais.

Na pesquisa de Oliveira (2017), destaca-se a ênfase na obtenção de uma sistematização completa. O conceito de Guia Prático de Gestão e Monitoramento na UFPB alinha-se aos objetivos do estudo, abordando a necessidade de estabelecer procedimentos uniformes e aprimorar as capacidades dos funcionários responsáveis pela emissão de notas de compromisso e supervisão de contratos.

O estudo identifica problemas críticos relacionados a falhas e oportunidades de otimização, como falhas na comunicação interdepartamental, ausência de ferramentas digitais para gestão e documentação informal das atividades de fiscalização. Essas lacunas dificultam a rastreabilidade e a responsabilização em caso de violações contratuais. Diante disso, o autor defende a adoção de sistemas informatizados integrados como solução prática, com recomendações que incluem o aproveitamento de bases de conhecimento de fluxogramas BPMN e plataformas digitais (Oliveira, 2017).

Os POPs são importantes para uma transição tranquila de funcionários, transferência de responsabilidades e supervisão eficaz. Oliveira (2017) e Peixe (2014) destacam a importância da padronização de procedimentos para garantir a conformidade legal e a eficiência administrativa. Em todos os estudos interpretados, a educação continuada é consistentemente destacada como fundamental. Oferecer treinamento para servidores públicos, seja por meio de sessões presenciais, manuais ou plataformas online, é essencial para garantir a conformidade com os protocolos legais e operacionais. Isso se alinha ao objetivo do estudo de aprimorar a gestão de contratos e emitir notas de compromisso seguindo as melhores práticas.

6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

A Seção de Cadastro/Cobrança, vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PRA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), exerce função estratégica no âmbito da Coordenação

de Compras (CComp). Essa coordenação é responsável pela execução das ações relacionadas às aquisições institucionais, promovendo o uso eficiente do orçamento público. Com base na Resolução CONSUNI nº 08/2024, a Seção de Cadastro/Cobrança é encarregada da gestão orçamentária, do acompanhamento das notas de empenho e da fiscalização do cumprimento contratual, desempenhando papel essencial na garantia da conformidade legal dos processos administrativos.

Entretanto, observam-se desafios operacionais persistentes que comprometem a efetividade das atividades da Seção, como inadimplementos contratuais, atrasos na entrega de notas de empenho e falhas na execução contratual. Esses problemas afetam diretamente o fluxo da cadeia de suprimentos da instituição, gerando impactos negativos na administração dos recursos públicos. A ausência de procedimentos padronizados e a lacuna na sistematização de rotinas operacionais evidenciam a necessidade de instrumentos capazes de aprimorar a gestão, aumentar a eficiência e assegurar maior controle interno.

Em resposta a essa problemática, foi desenvolvido, no âmbito deste estudo, um Procedimento Operacional Padrão (POP) para a gestão de contratos e entrega de notas de empenho na UFPB. Esse produto técnico-tecnológico resultou da experiência prática do autor na Seção de Cadastro/Cobrança e de uma metodologia baseada em análise documental, revisão bibliográfica e modelagem de processos segundo a notação BPMN. O objetivo principal do POP consiste em estabelecer diretrizes claras, eficientes e juridicamente embasadas, contribuindo para a padronização das atividades, a redução de falhas operacionais e o fortalecimento da governança e da transparência na gestão pública universitária.

O referido POP está integralmente apresentado no Apêndice deste trabalho, constituindo-se como proposta concreta de intervenção para os desafios enfrentados pela Seção de Cadastro/Cobrança da PRA/UFPB. Classificado como um manual de padronização de processos administrativos, o produto visa otimizar os procedimentos internos e pode ser replicado por outras instituições públicas com estruturas semelhantes. Dessa forma, contribui para a qualificação da gestão contratual e orçamentária, promovendo uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada às diretrizes da Lei nº 14.133/2021 e aos princípios da administração pública.

Este produto, detalhado no Apêndice, representa a materialização das conclusões desta pesquisa e será objeto de considerações finais no último capítulo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, observa-se que a proposta de elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para a gestão de contratos e entrega de notas de empenho na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) cumpre seu propósito ao propor um modelo técnico que contribui diretamente para a melhoria da eficiência administrativa. O objetivo geral, propor estratégias para otimizar a gestão de contratos e o processo de entrega de notas de empenho na UFPB, com fundamento na legislação vigente e nas orientações dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU, foi plenamente alcançado, evidenciando a relevância da iniciativa para o aprimoramento da governança universitária.

A análise dos dados coletados e dos fluxos operacionais permitiu atingir o primeiro objetivo específico, que consistia em descrever os procedimentos atualmente adotados pela instituição. Tal descrição revelou não apenas a complexidade dos processos, mas também os desafios enfrentados pela Seção de Cadastro e Cobrança, especialmente no que diz respeito à ausência de padronização e à limitação dos sistemas atualmente utilizados. Esses achados demonstram a necessidade de mudanças estruturais que fortaleçam a execução contratual e promovam maior previsibilidade nos trâmites internos.

No que se refere ao segundo objetivo específico, os resultados confirmam a existência de gargalos, falhas e vulnerabilidades nos fluxos atuais. A identificação dessas fragilidades, à luz da Lei nº 14.133/2021 e das orientações do TCU e da CGU, reforça a urgência de adequação institucional. A ausência de indicadores de desempenho, a baixa integração intersetorial e a falta de capacitação técnica foram alguns dos elementos críticos observados. Além disso, constatou-se que a ineficiência na comunicação institucional contribui significativamente para a ocorrência de inadimplementos, sejam eles relativos ou absolutos.

Os dados levantados também evidenciam que o terceiro objetivo específico foi contemplado por meio do desenvolvimento de um POP digital e replicável, construído como um produto técnico-tecnológico aplicável à realidade da UFPB e adaptável a outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A proposta do POP se alinha aos princípios de economicidade, eficiência e legalidade da administração pública, promovendo uma gestão mais transparente, segura e orientada a resultados. A sistematização apresentada no produto oferece não apenas soluções práticas, mas também um referencial estratégico para a modernização da gestão contratual universitária.

Contudo, embora o presente estudo tenha alcançado seus objetivos, reconhece-se que ainda existem desafios a serem enfrentados pela instituição. A resistência à mudança, a

limitação de recursos humanos e tecnológicos e a ausência de cultura voltada à gestão por processos podem dificultar a implementação plena do POP proposto. Ainda assim, a pesquisa contribui de forma significativa para o debate sobre eficiência na gestão pública universitária, especialmente em tempos de crescente exigência por resultados e transparência nas instituições públicas.

Para aprofundar o conhecimento sobre a temática e expandir os resultados alcançados, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, focando em três frentes principais: (1) avaliação da efetividade do POP após sua implementação, considerando seu impacto nos prazos contratuais, na redução de inadimplementos e na satisfação dos setores envolvidos; (2) análise comparativa com outras IFES que já adotaram procedimentos semelhantes, buscando identificar melhores práticas; e (3) estudos sobre a percepção dos servidores públicos quanto à eficácia dos protocolos padronizados na rotina administrativa, especialmente no contexto da cultura organizacional da UFPB.

Conclui-se que a padronização dos procedimentos administrativos por meio de POPs é uma estratégia promissora para garantir maior eficiência, controle e conformidade na gestão de contratos na administração pública. O trabalho realizado lança luz sobre práticas que, embora corriqueiras, carecem de formalização, monitoramento e avaliação contínua. Nesse sentido, o futuro da gestão contratual nas universidades públicas deve ser construído com base em uma abordagem técnica, legal e estratégica, voltada não apenas ao cumprimento de normas, mas à melhoria concreta dos serviços prestados à sociedade. É necessário, portanto, que a UFPB reflita sobre o modelo de administração que deseja consolidar, investindo na modernização de processos institucionais e no fortalecimento da cultura organizacional voltada à excelência na gestão pública.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, Dayse Letícia Pereira, MENDES, Diego Costa, MARTINS, Simone. **Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: Uma Revisão Integrativa da Literatura**. Teoria e Prática em Administração, 11(2), 88–102, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593>. Acesso em: 12 abr. 2025.

ANDRADE, Elzimar. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná - UTFPR, Curitiba, 2017.

ABPMP -Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK. Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. Editora ABPMP, v. 4.0. Brasília. 2020.

AZEVEDO, Elis Bianca; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; BUCH, Camila Lima; NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; SILVA, Christian Luiz da. Corrupção, governança e desenvolvimento: uma análise seccional de dados para o Brasil. Globalización, **Competitividad y Gobernabilidad**, v. 12, n. 1, p. 48–62, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://gcg.universia.net/index.php/gcg/article/view/317>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007. 240 p. ISBN 9788536501758.

BARACHO, M. A. P. A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da governance e accountability. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v.34, n.1, p. 129-161, jan./mar. 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIRDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo. **Economia do Setor Público no Brasil**. Editora Campus, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Gestão de Contratos**. 2019. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/Guias/Gestao-Contratos.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/39498>

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, 2011.

BRASIL. **Lei 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: Acesso em: 20 de agosto de 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 19 de jun de 2024

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa – TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010. Estabelece normas para a organização e apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2010.

CARVALHO, T. S. F. **Custo do ensino da graduação na UFPB: Uma análise da evolução dos custos por departamento no campus I**. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público), Universidade Federal da Paraíba, 2017.

BAYAR, Y. Public Governance and Economic Growth in the Transitional Economies of the European Union. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 12(48), 5–18. 2016. Disponível em: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/480>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BURNEO, K. LIZARZABURU, E. R. Governança Corporativa em Mercados Emergentes: Impacto Sobre a Bolsa de Valores de Lima – Bvl. **Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia**, 10(3), 2016. doi:10.3232/gcg.2016.v10.n3.03. Acesso em: 14 abr. 2025.

CATANDUBA, Laryssa Brilhante. **Manual de procedimentos de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores**: uma contribuição à seção de cadastro de empresas da universidade federal da paraíba. 2021. 214 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, Ccsa, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21363>. Acesso em: 25 abr. 2025

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-499, 2004.

CHENG, Hangyu et al. Task-role Performance Evaluation via Business Process Monitoring with BPMN Extension. In: **2022 International Conference on Service Science (ICSS)**. Zhuhai, China, 2022. p. 181-187. DOI: 10.1109/ICSS55994.2022.00035. Acesso em: 15 abr. 2025.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 78p. Especialização em gestão pública municipal. 2009.

CORDER, L. A. O conceito de processo na gestão organizacional moderna. **Revista Gestão e Estratégia Pública**, v. 15, n. 2, p. 112-128, 2023.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 166p. Especialização em gestão pública municipal. 2009.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

FERREIRA, Ricardo Franklin; CALVOSO, Genilda Garcia; GONZALES, Carlos Batista Lopes. Caminhos da Pesquisa e a Contemporaneidade. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2002, v. 15, n. 2, p. 243-250.

FERREIRA, Ricardo Franklin; CALVOSO, Genilda Garcia; GONZALES, Carlos Batista Lopes. Caminhos da pesquisa e a contemporaneidade. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n. 2, p. 243-250, 2002. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prc/a/WB9b3gLxcJVbCLShdYVwKsr/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. **Gestão de Processos**: Pensamento Sistêmico e Modelagem de Processos de Negócios. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

HARIKA, S. et al. Melhoria contínua e análise de processos no setor público: uma abordagem comparativa. **Journal of Process Improvement**, v. 10, n. 1, p. 88–102, 2021. Disponível em: <https://jpi.org/harika2021>. Acesso em: 16 abr. 2025.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, 1993.

IACOVINO, Nicola M.; BARSANTI, Sara; CINQUINI, Lino. Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region. **Public Organization Review**, v. 17, n. 1, p. 61-82, 2017. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/2458/2535>. Acesso em: 14 abr. 2025.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf. Acesso em: 14 abr. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO (IFMT). Reitoria de Administração. **Procedimento Operacional Padrão**, 2021. Disponível em: <https://proad.ifmt.edu.br/conteudo/noticia/qual-e-importancia-de-procedimentos-operacionais-padronizados>. Acesso em: 01 abr. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO (IFMT). **Vantagens da adoção de POPs na administração pública**. Cuiabá, 2021. Disponível em: <https://ifmt.edu.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**, 2. ed., São Paulo: Thomson Reuters, 2023.

KOVACH, J. V. et al. Gestão de processos e transformação digital na administração pública. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 58, n. 2, p. 45–62, 2024. Disponível em: <https://rbap.gov.br/kovach2024>. Acesso em: 16 abr. 2025.

LAPA, Joice Regina da Costa Santana da. **Desafios e perspectivas na gestão do contrato de prestação de serviços terceirizados de limpeza na Universidade Federal de Santa Catarina** (UFSC). 2015. 196 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/156511/336128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 abr. 2024.

LIMA, A. C. S. **Licitações e contratos administrativos: aspectos fundamentais da nova Lei nº 14.133/2021**. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

LIMA, Jamylle Santos Melo; CARVALHO, Victor Diogho Heuer; FREITAS JÚNIOR, Olival Gusmão. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, p. 51-73, 2021.

LIU, Xiaoding. Corruption Culture and Corporate Misconduct. **SSRN Electronic Journal**. doi:10.2139/ssrn.2702883 . 2015.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 8. ed. – Niterói: Impetus, 2014.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto; ANDRADE, Emmanuel Paiva de; MARINHO, Cassia Regina Pinto; MOTTA, Elisabeth Flávia Roberta Oliveira da. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, São Carlos, Ahead of print, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326708131_Fiscalizacao_de_contratos_de_servicos_terceirizados_desafios_para_a_universidade_publica. Acesso em: 9 abr. 2024.

MARTIN, James. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Campus, 2001.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política - Livro I**; 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 41. ed. – São Paulo: Malheiros, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 36. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2023.

MENDLING, J.; JANS, M. BPM e eficiência operacional. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 421–438, 2021. Disponível em: <https://bpmj.org/mendling2021>. Acesso em: 14 abr. 2025.

MENEZES NETO, José Alty de. **Diagnóstico do processo de gestão de contratos administrativos de serviços terceirizados: estudo de caso da Universidade Federal do Cariri**. 2015. 81 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/26888>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MERTENS, W. et al. Inovação em BPM no serviço público: estratégias e resultados. **Gestão Pública em Revista**, v. 29, n. 3, p. 33–49, 2024. Disponível em: <https://gpr.org.br/mertens2024>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional administrativo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Rodrigo Santos; PEDRA, Adriano Sant’Ana. Dever fundamental de fiscalizar a Administração Pública? Análise a partir da Convenção das Nações Unidas contra a corrupção. **Revista dos Tribunais**, v. 1028, n. 2021, p. 159-180, 2021.

NEVES, Rúben José Abrantes de Sousa *et al.* **BPM Maturity Model to guide the evolution of BPM Competences in instituições públicas**. SBSI 2023. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/34316>. Acesso em: 14 abr. 2025.

NJUGUNA, Alice Wanjiru; WANJOHI, Peter. Effect of Business Process Re- engineering on Performance of Agro- processing Firms in Nairobi City County. **Strategic Journal of Business & Change Management**, v. 8, n. 3, 2021. Disponível em: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/2084>. Acesso em: 15 abr. 2025.

NUNES, Eliane Pereira. **Uma análise dos instrumentos de controle utilizados na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Pampa**. 2011. 83 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13072/TCCE_GP_EaD_2011_NUNES_ELIANE.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 9 abr. 2025.

OLIVEIRA, C.; PANTOJA, F. Modelagem de processos e comunicação no setor público. **Revista Brasileira de Governança**, v. 8, n. 4, p. 45–60, 2023. Disponível em: <https://governanca.gov.br/oliveira2023>. Acesso em: 12 abr. 2025.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Delosmar Constantino de França. **Guia prático de gestão dos contratos administrativos com ênfase nas orientações jurisprudenciais do Tribunal de Contas da União: uma contribuição para a Universidade Federal da Paraíba**. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ppgaes/contents/documentos/dissertacoes/turma-2/m-sc-delosmar-constantino-de-franca-oliveira-pdf-completo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, João; PANTOJA, Maria. Teletrabalho e gestão de pessoas no serviço público: desafios e práticas. **Revista de Administração da UFV**, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/download/18651/11396/97332>. Acesso em: 14 abr. 2025.

OLIVEIRA, M. T. P.; ELIAS, T. C.; BARBOSA, M. A. S. **POPsys**: solução para desenvolvimento e gestão de POP (Procedimento Operacional Padrão) para organizações. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. PUC Contagem, 2020.

ORVIEDO, M.; JULIATTO, F. Eficiência e sustentabilidade na gestão pública. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 112–126, 2021. Disponível em: <https://rapgs.org/orviedo2021>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PEIXE, Fernanda Bastos. **Fiscalização de contratos na administração pública federal: um estudo na Universidade Federal do Ceará**. 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/31034/1/2014_tcc_fbpeixe.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

PEREIRA, Gilda Firmino Alvares. **Sistema de gestão de contratos continuados**: uma análise das limitações enfrentadas na gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/5960/1/gildafirminoalvarespereira.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. *In*: **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n.1, p. 5-27, jan - mar, 2002.

ROCHA, José Antônio Oliveira. **Gestão pública e modernização administrativa**. Oeiras: INA, 2001.

ROCHA, Michele Müller da; PINTO, Rodrigo Serpa. A gestão de contratos nas Instituições Federais de Ensino Superior do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica do benchmarking. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 50-74, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/65947/44479>. Acesso em: 9 abr. 2025.

ROCHA, Mônica Aparecida da; MARVÃO, Danila Resende Duarte. Governança pública e a efetividade das políticas públicas: revisão sistemática da literatura (2018-2023). **Revista Jurídica da Unicuritiba**. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/7327>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SÃO PAULO. Secretaria da Cultura. **Caderno POP II – Procedimentos operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de cultura: primeiros fluxos referenciais de gestão**. Unidade de Monitoramento, 2018.

SCHOUERI, L. E. **Direito Administrativo: Parte Geral**. São Paulo: Malheiros Editores, 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o que é POP e qual sua importância para a gestão da qualidade**. Organização e Gestão, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos>. Acesso em: 01 abr. 2025.

SEBRAE. **Procedimentos operacionais padrão para micro e pequenas empresas**. Brasília: Sebrae Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SILVA, A. L. **A natureza jurídica da administração pública e seus reflexos na melhoria de processos**. São Paulo: Editora XYZ, 2021.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Marcelo Rodrigues da. **Connections between Governance and Business Process Management - BPM**: mapeamento sistemático (2011-2021). Public Organization Review, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/359764214>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. **Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará**. 2015. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/12706/1/2015_dis_mjlsilva.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025.

SILVA, T. R. et al. Gestão por processos na administração pública. **Cadernos de Administração Pública**, v. 18, n. 1, p. 9–24, 2022. Disponível em: <https://cadap.org/silva2022>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001439767>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SOARES, Milena B. de; et al. Aprendizagem ativa e organizações públicas: perspectivas. **Revista Gesec**, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1507>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SOARES, Rita Cruz. **O crime organizado: as máfias italianas com especial atenção à Camorra Napolitana**. Dissertação (Dissertação de mestrado em Segurança e Justiça) Universidade Lusíada de Lisboa, 2019.

SOUSA, A. C. et al. Eficiência administrativa e BPM nas instituições públicas. **Revista de Gestão Governamental**, v. 11, n. 2, p. 76–91, 2021. Disponível em: <https://gestaogov.br/sousa2021>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SOUZA, J. P.; OLIVEIRA, T. C. **Conformidade e controle na administração pública**: uma análise dos prazos legais e práticas de gestão. Brasília: Editora Federal, 2020.

SOUZA, M. F. **Gestão e controle de contratos na administração pública: uma análise da Lei nº 14.133/2021**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br> . Acesso em: 14 abr. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO -TCU. **Manual de Auditoria Operacional**. Brasília, DF, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Estrutura organizacional da UFPB**. Acesso a informação, organograma, 2019. Disponível em: <https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/documentos/organograma-2019.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2025.

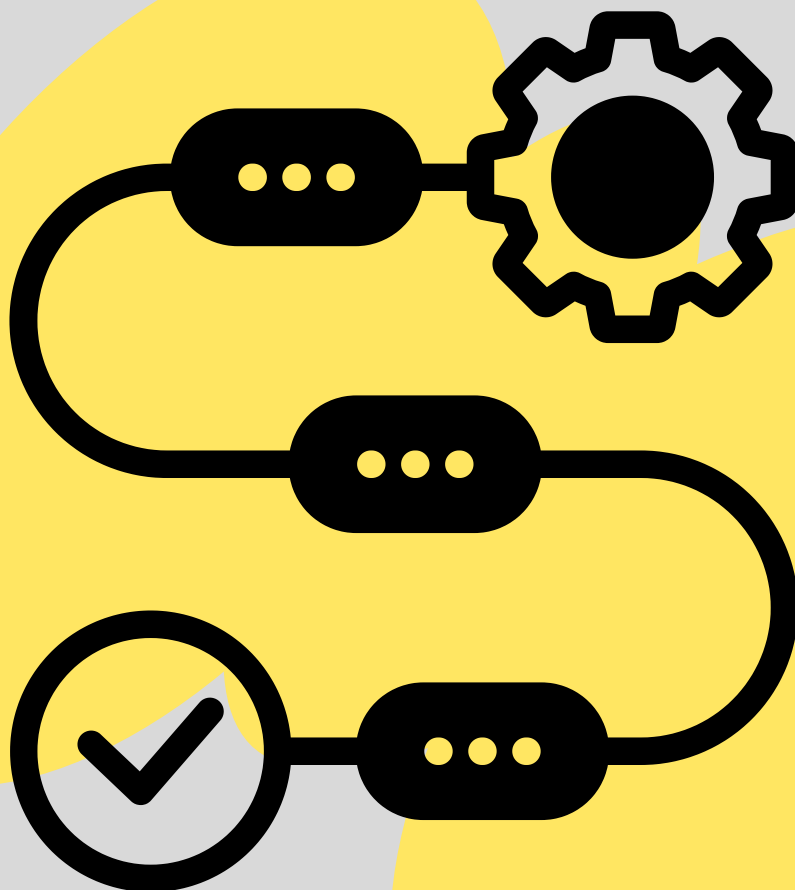
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. Conselho Universitário. **Resolução nº 08/2024**: regulamenta o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração (PRA). João Pessoa, 27 jun. 2024. Disponível em: https://www.pra.ufpb.br/prac/contents/anexos/regimento_pra_resolucao_consuni_n-_08-2024.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

VILLELA, Cristiane Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.

VILLELA, Verivaldo Alves de; SILVA, Francisco Edson Rodrigues. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle** (Fortaleza), v. 20, n. 1, p. 354-379, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/358713641>. Acesso em: 14 abr. 2025.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) PARA GESTÃO DE CONTRATOS E ENTREGA DE NOTAS DE EMPENHO NA UFPB

**Seção de Cadastro/Cobrança da
Pró-Reitoria de Administração (PRA)**





FICHA TÉCNICA

Autoria:

Iuri Andrade Sampaio Felipe
ORCID: 0009-0007-3396-9028

Orientação e Revisão:

Dra. Adriana Valéria Santos Diniz
ORCID: 0000-0002-2720-2433

Coorientação e Revisão:

Dr. José Jassuípe da Silva Moraes
ORCID: 0000-0002-6523-142X

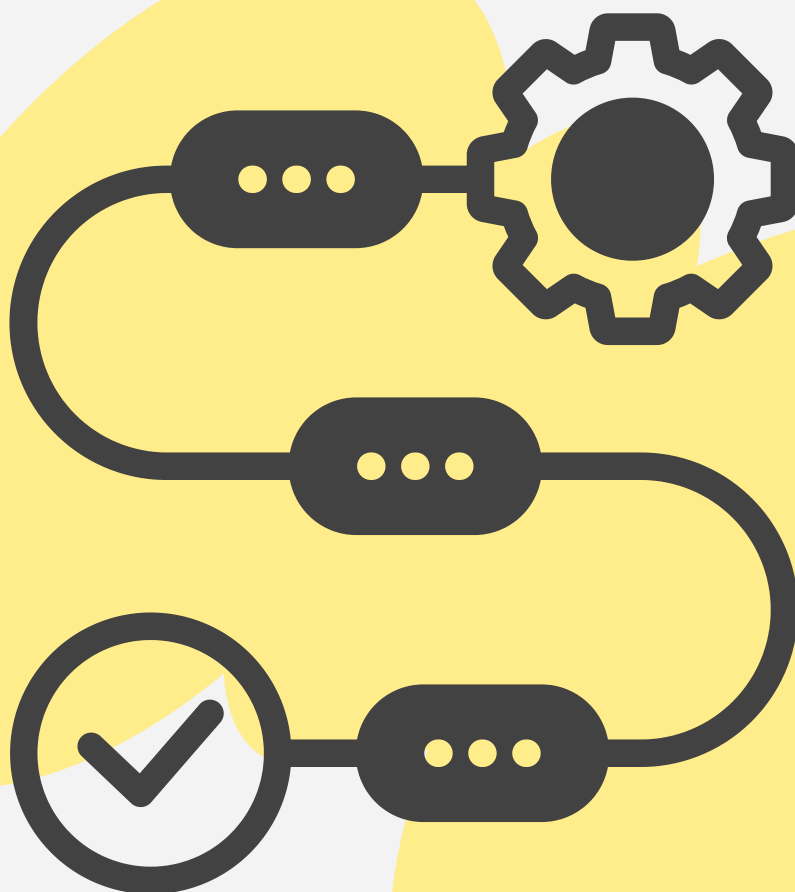
Edição Gráfica:

Nathali de Oliveira Costa
nathali.dacosta@gmail.com



Este documento é um
Produto Técnico-Tecnológico da Dissertação:

GESTÃO DE CONTRATOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
SOBRE A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E A SEÇÃO DE CADASTRO/COBRANÇA – PRA/UFPB	7
PROPOSTA DE AÇÕES E ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DA SEÇÃO DE CADASTRO/COBRANÇA DA PRA/UFPB	11
PROPOSTA DE AÇÕES E ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ATESTE E RECEBIMENTO DE MATERIAIS PELO ALMOXARIFADO CENTRAL E CENTROS REQUISITANTES	15
CHECKLIST DE RECEBIMENTO E ATESTE DE MATERIAIS – UFPB / PRA / SEÇÃO DE CADASTRO/COBRANÇA	19
REFERÊNCIAS	23



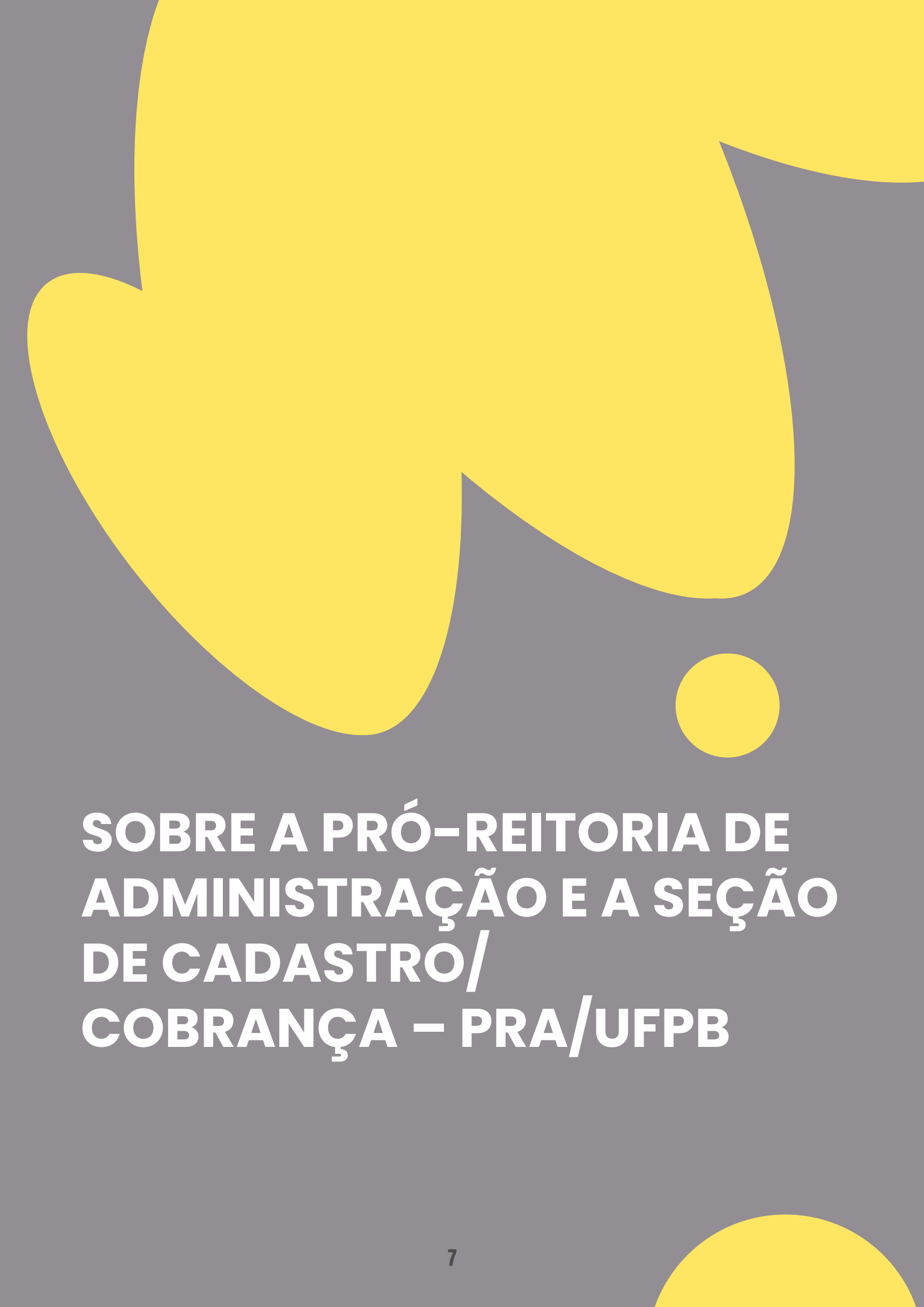
APRESENTAÇÃO

Este Procedimento Operacional Padrão (POP) foi elaborado com o objetivo de **normatizar os processos relacionados à gestão e à entrega de notas de empenho no âmbito da Seção de Cadastro/Cobrança da Pró-Reitoria de Administração (PRA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**, especialmente no que se refere às aquisições de materiais de consumo e bens permanentes destinados às unidades vinculadas à UASG 153065 (UFPB, 2024).

➤ Este POP visa estabelecer critérios objetivos e padronizados que promovam a conformidade legal, a eficiência processual e a rastreabilidade das ações administrativas que envolvem o ciclo da despesa pública, com destaque para a formalização e o controle das notas de empenho — consideradas instrumentos contratuais vinculantes — que exigem o cumprimento de prazos definidos por normativas internas e externas, incluindo a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) (UFPB, 2024).

➤ Este documento tem como fundamento a prática cotidiana da Seção de Cadastro/Cobrança, aliada às diretrizes de gestão de bens e recursos patrimoniais descritas no Manual de Procedimentos da PROAD/UFPA (2019), que destaca a importância do controle eficiente de processos de aquisição e recebimento de materiais, garantindo segurança jurídica, planejamento orçamentário eficaz e fiscalização contínua dos atos administrativos (UFPB, 2024).

Este POP pretende, ainda, **atender às orientações dos órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU)**, ao oferecer um instrumento claro, objetivo e acessível aos servidores responsáveis pelas atividades relacionadas à execução orçamentária da UFPB. Espera-se, com isso, **reduzir falhas operacionais, minimizar o inadimplemento contratual, e assegurar maior transparência e accountability na aplicação dos recursos públicos (UFPB, 2024).**



SOBRE A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E A SEÇÃO DE CADASTRO/ COBRANÇA – PRA/UFPB



A **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)** é uma instituição pública de ensino superior federal, comprometida com a excelência na formação, pesquisa, extensão e gestão universitária.



Dentre os seus órgãos auxiliares de direção superior, destaca-se a **Pró-Reitoria de Administração (PRA)**, responsável pela coordenação das atividades administrativas, contábeis, financeiras, patrimoniais e de compras da instituição (UFPB, 2024).



A PRA atua como **Unidade Gestora e Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) principal da UFPB**, sendo incumbida de funções estratégicas relacionadas à gestão de contratos, licitações, execução orçamentária, logística de materiais e controle patrimonial.



Sua **missão**, conforme definido em regimento interno, é **fornecer as condições necessárias para o desempenho eficiente, eficaz e efetivo das ações institucionais no ensino, na pesquisa e na extensão**. Visa, também, ser referência em administração pública, adotando valores como legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e transparência (UFPB, 2024).

A estrutura administrativa da PRA compreende diversas coordenações especializadas, entre elas a Coordenação de Compras (CCOMP), Coordenação de Administração e Patrimônio (CAD) e Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF). Tais coordenações desempenham papéis fundamentais na formalização de aquisições, no controle patrimonial e na execução financeira da UFPB (UFPB, 2024).



No interior da estrutura da CAD, está localizada a **Divisão de Administração**, à qual se integra a **Seção de Cadastro/Cobrança**, também referida institucionalmente como parte da Divisão de Execução e Cobrança.

A Seção de Cadastro/Cobrança possui como principal atribuição a execução orçamentária, a gestão e o acompanhamento das notas de empenho referentes às unidades vinculadas à UASG 153065, além da tramitação de demandas administrativas relacionadas a cobranças, anulações, reforços de empenho, prorrogação de prazos e reequilíbrio contratual (UFPB, 2024).

Seção de Cadastro/Cobrança



Atua de forma direta na operacionalização de documentos essenciais à gestão de contratos, notadamente as notas de empenho, que, além de representarem instrumentos contratuais formais, também são base para controle de obrigações e prazos legais junto aos fornecedores da universidade.



A adequada tramitação e monitoramento dessas notas são essenciais para a prevenção de inadimplementos, para o controle da despesa pública e para a regularidade das aquisições de bens e serviços (UFPB, 2024).

Atualmente, **a seção concentra esforços na melhoria contínua dos seus fluxos operacionais**, alinhando suas práticas aos normativos da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), às recomendações dos órgãos de controle (como TCU e CGU) e às diretrizes institucionais da UFPB expressas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024–2028) (UFPB, 2024). **A sistematização e a padronização de procedimentos, como o proposto neste POP, integram o esforço institucional por uma administração pública universitária mais eficiente, transparente e comprometida com a legalidade e o bom uso dos recursos públicos (UFPB, 2024).**

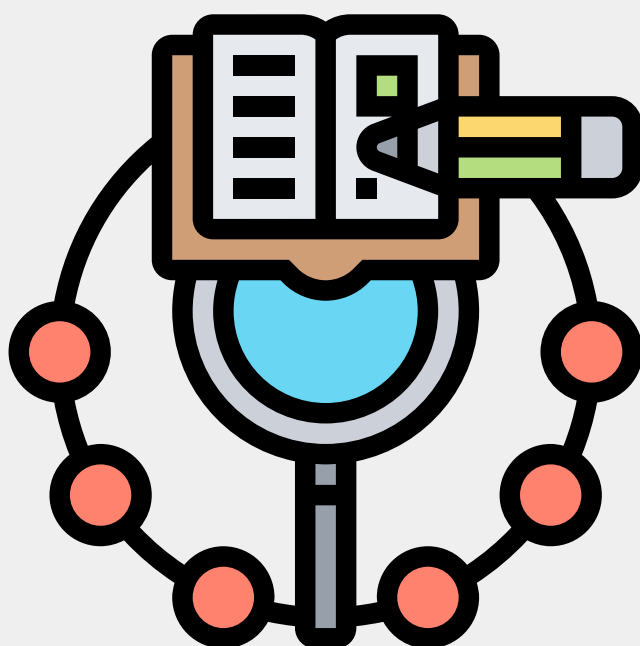


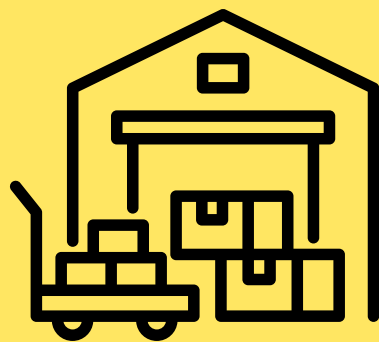
**PROPOSTA DE AÇÕES E
ATIVIDADES A SEREM
DESENVOLVIDAS NO
ÂMBITO DA SEÇÃO DE
CADASTRO/COBRANÇA DA
PRA/UFPB**

ORIENTAÇÕES/ AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
1. Padronizar o fluxo interno de trabalho da seção, com vistas a:	<p>1.1 Elaborar e aplicar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para o recebimento, controle e envio das notas de empenho;</p> <p>1.2 Sistematizar rotinas administrativas a fim de garantir a rastreabilidade das ações e documentos gerados;</p> <p>1.3 Criar mapas de processos utilizando BPMN para melhor compreensão dos fluxos internos.</p>
2. Estabelecer mecanismos de controle e alerta sobre os prazos legais, com o intuito de:	<p>2.1 Implantar planilhas automatizadas e/ou sistemas de controle com prazos vinculados aos itens da nota de empenho;</p> <p>2.2 Atuar preventivamente com envio de alertas e cobranças formais aos fornecedores em prazos definidos (ex.: 7 dias antes do vencimento);</p> <p>2.3 Comunicar às unidades requisitantes eventuais descumprimentos e solicitar apoio técnico.</p>
3. Promover ações de capacitação contínua para os servidores da seção, como forma de:	<p>3.1. Atualizar os servidores quanto à aplicação da Lei nº 14.133/2021;</p> <p>3.2 Oferecer oficinas práticas sobre o uso do SIPAC e integração com SIASG/SIAFI;</p> <p>3.3 Estimular o desenvolvimento de habilidades em gestão documental, atendimento e controle de conformidade.</p>
4. Ampliar a transparência e a publicidade dos atos administrativos, buscando:	<p>4.1. Divulgar os procedimentos de rotina e POPs no portal institucional da PRA;</p> <p>4.2. Garantir que fornecedores e unidades possam consultar o andamento de suas demandas;</p> <p>4.3 Estabelecer relatórios de gestão trimestrais com indicadores de desempenho da seção.</p>

ORIENTAÇÕES/ AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
5. Implantar cronograma interno de execução orçamentária, com objetivo de:	<p>5.1 Evitar sobrecarga de demandas em períodos críticos de encerramento de exercício;</p> <p>5.2 Distribuir tarefas da equipe de forma organizada e previsível;</p> <p>5.3 Alinhar prazos operacionais aos limites legais e regimentais da execução financeira pública.</p>
6. Desenvolver um sistema de indicadores de desempenho da seção, considerando:	<p>6.1 Percentual de notas de empenho enviadas dentro do prazo legal;</p> <p>6.2 Tempo médio de resposta aos fornecedores nas solicitações de alterações contratuais;</p> <p>6.3 Número de processos administrativos instaurados por inadimplemento.</p>
7. Aprimorar a comunicação institucional da seção, com vistas a:	<p>7.1 Estabelecer modelo-padrão de mensagens para notificações, cobranças e respostas;</p> <p>7.2 Criar e manter atualizado um canal institucional exclusivo (e-mail ou sistema) para atendimento de fornecedores;</p> <p>7.3 Padronizar registros formais de comunicação para fins de controle e responsabilização.</p>
8. Reforçar o papel orientador da PRA nas relações com as unidades e fornecedores, a fim de:	<p>8.1 Emitir notas técnicas explicativas sempre que houver alteração de fluxo ou legislação;</p> <p>8.2 Promover reuniões informativas com setores requisitantes no início do exercício financeiro;</p> <p>8.3 Propor a criação de um comitê de integração entre PRA e unidades administrativas.</p>

ORIENTAÇÕES/ AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
9. Incentivar práticas de governança e compliance na execução das atividades da seção, com base em:	<p>9.1 Diagnóstico situacional da seção, com identificação de riscos e falhas recorrentes;</p> <p>9.2 Proposta de plano de ação anual para mitigação de riscos e melhoria dos fluxos;</p> <p>9.3 Aplicação de checklist de conformidade em todas as etapas da tramitação das notas de empenho.</p>
10. Realizar a autoavaliação institucional da seção anualmente, visando a:	<p>10.1 Levantar dados sobre demandas recebidas, processadas e pendentes;</p> <p>10.2 Ouvir as unidades usuárias sobre a qualidade do atendimento e do fluxo operacional;</p> <p>10.3 Propor ações corretivas e de inovação a partir dos dados avaliados.</p>

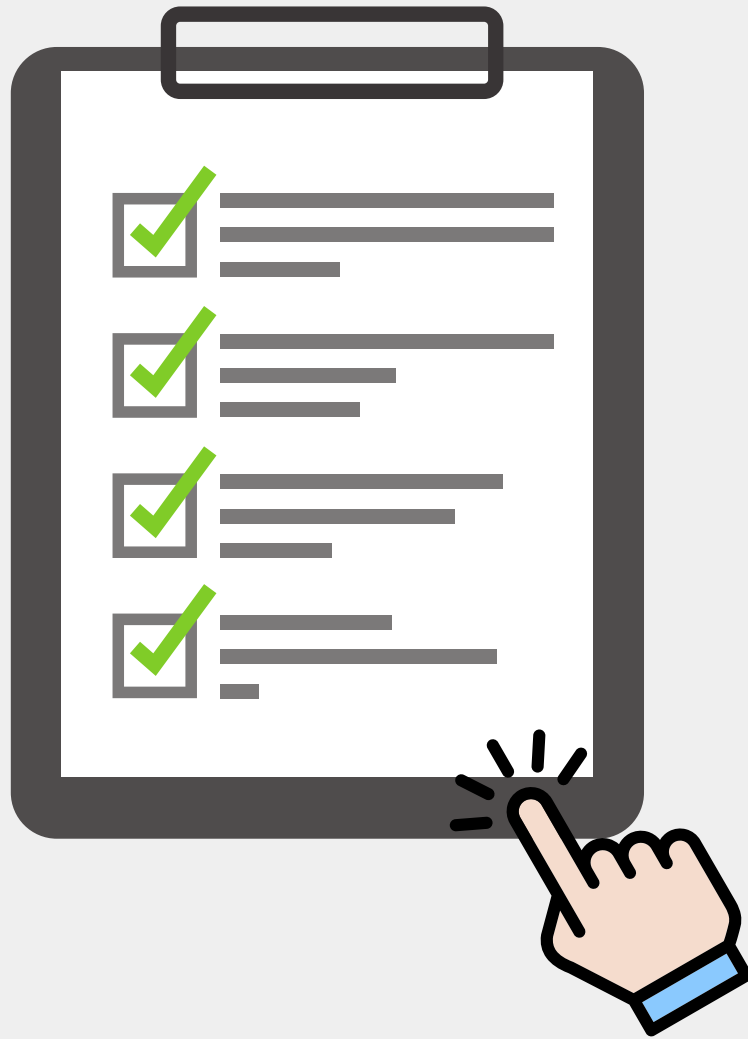


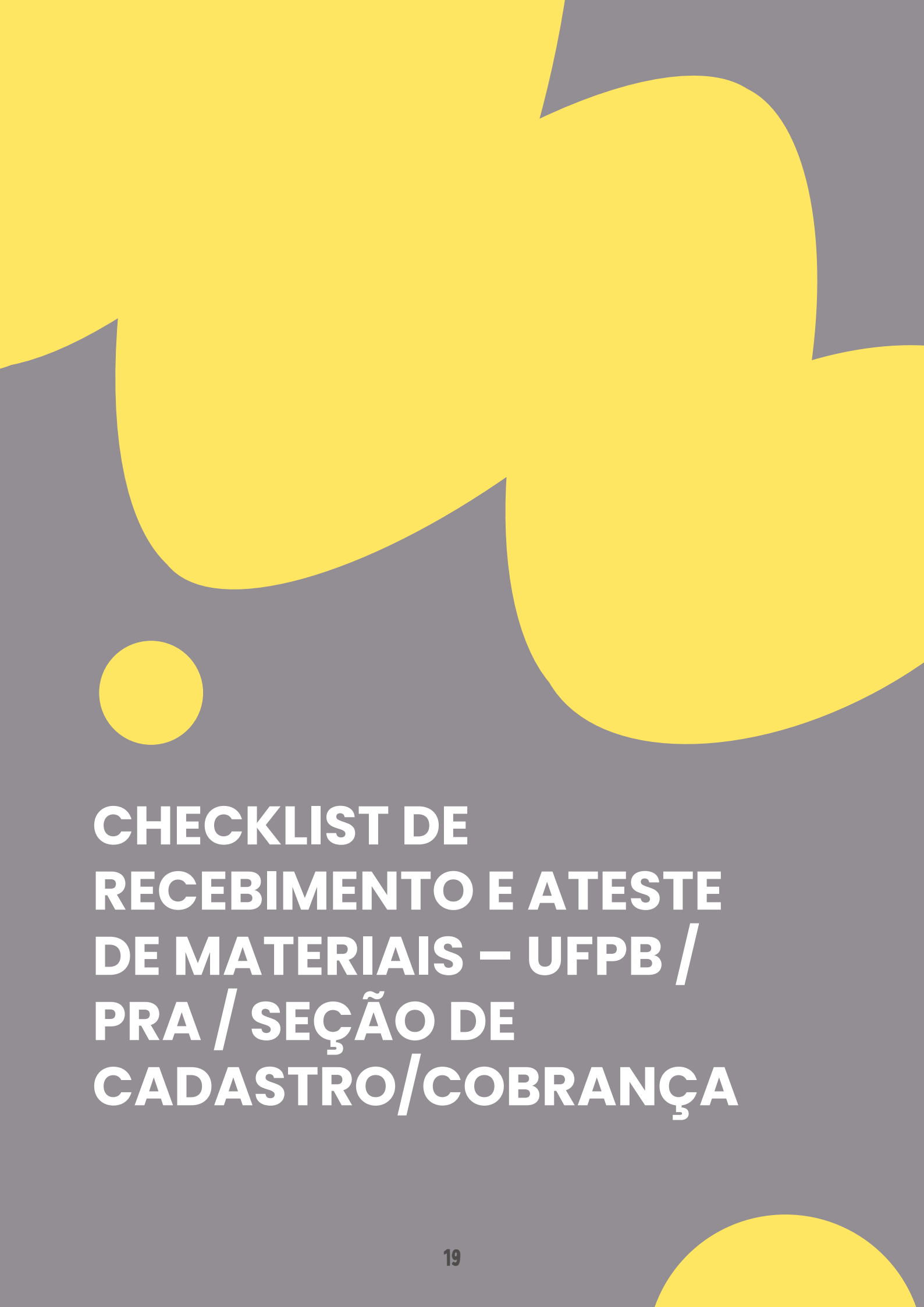


**PROPOSTA DE AÇÕES E
ATIVIDADES A SEREM
DESENVOLVIDAS NO
ÂMBITO DO ATESTE E
RECEBIMENTO DE
MATERIAIS PELO
ALMOXARIFADO CENTRAL E
CENTROS REQUISITANTES**

ORIENTAÇÕES/ AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
1. Garantir conferência rigorosa no recebimento dos materiais	<p>1.1. Estabelecer que o Almoxarifado Central, ao receber bens permanentes ou de consumo, confira quantidade e especificações com base na nota fiscal, edital e nota de empenho, podendo solicitar apoio técnico dos requisitantes/ equipe de apoio quando necessário;</p> <p>1.2. Promover o registro imediato da conferência em sistema oficial, assegurando a rastreabilidade do processo e o arquivamento digital dos documentos comprobatórios.</p>
2. Formalizar o recebimento provisório e definitivo dos bens	<p>2.1. Padronizar a emissão de termos de recebimento provisório e definitivo, conforme orientações do Manual de Procedimentos da PROAD, respeitando as fases legais para aceitação dos bens;</p> <p>2.2. Garantir que o recebimento definitivo ocorra somente após a análise técnica e aprovação do requisitante, assegurando a conformidade dos bens recebidos.</p>
3. Assegurar a realização do ateste técnico pelas unidades requisitantes	<p>3.1. Definir que o ateste técnico seja obrigatório para bens que exigem conhecimento especializado, sendo o documento vinculante para fins administrativos e patrimoniais;</p> <p>3.2. Estabelecer procedimentos para que os requisitantes reportem eventuais inconformidades dentro do prazo estabelecido, garantindo o suporte e correção imediata.</p>
4. Definir prazos para manifestação sobre desconformidades	<p>4.1. Estipular prazo máximo de cinco dias úteis para que a unidade requisitante comunique formalmente qualquer problema nos bens recebidos;</p> <p>4.2. Prever consequências administrativas para a não comunicação dentro do prazo, caracterizando aceitação tácita dos materiais.</p>

ORIENTAÇÕES/ AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
5. Implantar formulários padronizados para registro do recebimento e ateste	<p>5.1. Desenvolver checklists detalhados para conferência física e técnica, incluindo campos para assinatura e data dos responsáveis;</p> <p>5.2. Garantir a digitalização e o arquivamento destes documentos no sistema SIPAC, facilitando auditorias e fiscalizações.</p>
6. Exigir a presença de técnico da unidade requisitante no momento do recebimento	<p>6.1. Para materiais complexos ou de difícil manuseio, assegurar que servidores qualificados participem da conferência física para validar a conformidade;</p> <p>6.2. Registrar formalmente a participação do técnico requisitante, consolidando a responsabilidade técnica pelo aceite do bem.</p>
7. Garantir a recusa formal de materiais não conformes	<p>7.1. Autorizar o Almoxarifado e as unidades a recusarem materiais que não atendam às especificações contratuais, emitindo notificações formais ao fornecedor;</p> <p>7.2. Estabelecer procedimentos para encaminhamento imediato dos casos de recusa à Seção de Cadastro/Cobrança para providências administrativas.</p>
8. Estabelecer fluxo de comunicação integrado entre Almoxarifado, unidades requisitantes e PRA	<p>8.1. Padronizar os canais e formatos de comunicação para o envio de informações, notificações e relatórios relacionados ao recebimento e ateste de materiais;</p> <p>8.2. Promover reuniões periódicas entre as partes para alinhamento e resolução de problemas operacionais identificados.</p>



The background features a grey field with large, organic yellow shapes. A small yellow circle is positioned to the left of the text, and a larger yellow semi-circle is at the bottom right.

CHECKLIST DE RECEBIMENTO E ATESTE DE MATERIAIS – UFPB / PRA / SEÇÃO DE CADASTRO/COBRANÇA

**CHECKLIST DE RECEBIMENTO E ATESTE DE MATERIAIS – UFPB
/ PRA / SEÇÃO DE CADASTRO/COBRANÇA**

UNIDADE:	
Nº DO PROCESSO:	
Nº DA NOTA DE EMPENHO:	
NOME DO FORNECEDOR:	
DATA DO RECEBIMENTO:	
RESPONSÁVEL PELA CONFERÊNCIA (ALMOXARIFADO):	
RESPONSÁVEL TÉCNICO (REQUISITANTE):	

CONFERÊNCIA DOCUMENTAL			
ITEM	DESCRIÇÃO	OK	OBSERVAÇÕES
1.1	Nota Fiscal recebida junto ao material		
1.2	Número do empenho correto na nota fiscal		
1.3	Referência ao número do processo e TR		
1.4	Quantitativos descritos na NF batem com NE		
1.5	Data de emissão dentro do prazo legal de entrega		
1.6	Documentação acessória entregue (manual, certificado, termo, etc.)		

CONFERÊNCIA FÍSICA (ALMOXARIFADO)			
ITEM	DESCRIÇÃO	OK	OBSERVAÇÕES
2.1	Quantidade entregue conforme nota fiscal e NE		
2.2	Embalagem íntegra, lacrada e em boas condições		
2.3	Identificação clara do material (etiquetas, lote, série)		
2.4	Não há avarias físicas, danos ou sinais de uso		
2.5	Entrega realizada no prazo contratual		
2.6	Foto/documentação do material arquivada digitalmente		

ATESTADO TÉCNICO (UNIDADE REQUISITANTE)			
ITEM	DESCRIÇÃO	OK	OBSERVAÇÕES
3.1	Especificações técnicas do material conferem com o edital/TR		
3.2	Material é compatível com o ambiente de uso pretendido		
3.3	Funcionamento testado e aprovado (se aplicável)		
3.4	Documentação técnica validada (manual, garantia, etc.)		
3.5	Termo de aceite/atestado técnico assinado pelo responsável		
3.6	Não conformidades identificadas? () Sim () Não → Encaminhar para processo SIPAC		

ENCAMINHAMENTOS E RESPONSABILIZAÇÕES			
ITEM	DESCRIÇÃO	OK	OBSERVAÇÕES
4.1	Encaminhado para tombamento (se permanente)		
4.2	Termo de Responsabilidade emitido e assinado		
4.3	Cadastro do material finalizado no SIPAC		
4.4	Relatório de recebimento arquivado (digital e físico)		
4.5	Não conformidade encaminhada para Seção de Cadastro/Cobrança		

ASSINATURAS

Responsável pela Conferência (Almoxarifado):

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Responsável Técnico pelo Ateste (Requisitante):

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Servidor da Seção de Cadastro/Cobrança (Se necessário):

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Resolução nº 08/2024 – Aprova o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração (PRA). João Pessoa: UFPB, 2024. Disponível em: <https://sipac.ufpb.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Manual de Procedimentos da PROAD – Bens Permanentes. Belém: UFPA, 2019. Disponível em: <https://www.ufpa.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2024–2028. João Pessoa: UFPB, 2023. Disponível em: <https://www.ufpb.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Edital TR/ETP – Anexos: Termo de Referência e Especificações Técnicas. João Pessoa: UFPB, 2024. Documento interno.