



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

JOSÉ ADALBERTO GONÇALVES DE ALMEIDA JÚNIOR

**MELHORIA DO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DE DEMANDAS DE BENS
MATERIAIS NO CALENDÁRIO ANUAL DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DA
UFPB: UMA CONTRIBUIÇÃO À DIVISÃO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS DA
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO PESSOA

2026

JOSÉ ADALBERTO GONÇALVES DE ALMEIDA JÚNIOR

**MELHORIA DO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DE DEMANDAS DE BENS
MATERIAIS NO CALENDÁRIO ANUAL DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DA
UFPB: UMA CONTRIBUIÇÃO À DIVISÃO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS DA
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Walter.

JOÃO PESSOA

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A447m Almeida Júnior, José Adalberto Gonçalves de.

Melhoria do processo de consolidação de demandas de bens materiais no calendário anual de compras e contratações da UFPB : uma contribuição à Divisão de Planejamento de Compras da Pró-reitoria de Administração / José Adalberto Gonçalves de Almeida Júnior. - João Pessoa, 2026.
184 f. : il.

Orientação: Fábio Walter.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Pregão eletrônico. 2. Gestão por Processos. 3. Planejamento de compras. 4. Análise de Valor Agregado. I. Walter, Fábio. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.727 (043)

JOSÉ ADALBERTO GONÇALVES DE ALMEIDA JÚNIOR

**MELHORIA DO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DE DEMANDAS DE BENS
MATERIAIS NO CALENDÁRIO ANUAL DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DA
UFPB: UMA CONTRIBUIÇÃO À DIVISÃO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS DA
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Walter.

Data da Avaliação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Walter

Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGOA - Orientador)

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo

Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGOA - Membro Interno)

Profa. Dra. Maria Silene Alexandre Leite

Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGEPS - Membro Externo)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO
MESTRANDO **JOSÉ ADALBERTO GONÇALVES DE ALMEIDA JÚNIOR**,
ALUNO DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB

Aos 29 dias do mês de janeiro do ano de 2026, às 14h, no formato virtual, por meio da plataforma Google Meet (link: meet.google.com/mep-frbh-boi), realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do Mestrando **JOSÉ ADALBERTO GONÇALVES DE ALMEIDA JÚNIOR**, matrícula **20231021934**, intitulada: **"MELHORIA DO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DE DEMANDAS DE BENS MATERIAIS NO CALENDÁRIO ANUAL DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DA UFPB: UMA CONTRIBUIÇÃO À DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E COMPRAS DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO"**. Estavam presentes os Professores Doutores: **Fábio Walter** – UFPB – Presidente/orientador, **Wagner Junqueira de Araújo** – UFPB – Examinador interno e **Maria Silene Alexandre Leite** – UFPB – Examinadora externa. O Professor Fábio Walter - na qualidade de Orientador, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público virtual presente. Em seguida, passou a palavra ao Mestrando, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o Mestrando respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo Orientador, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(x)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

O mestrando deverá ajustar o texto conforme as seguintes observações da banca (a serem supervisionadas pelo orientador): introduzir uma síntese ao final do capítulo 2, justificando os instrumentos a serem utilizados no capítulo 4; reduzir citações diretas na fundamentação teórica; citar e justificar como limitações do trabalho (a) a não estimativa da economia de tempo e recursos com a adoção do processo "To be", (b) a não realização da análise causa-raiz das não-homologações das licitações e (c) a não consideração das recentes iniciativas da PROPLAN/UFPB em relação ao mapeamento dos processos na insituição; revisar detalhadamente as referências,



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



conforme revisão mais recente da correspondente norma ABNT. Outros ajustes deverão ser providenciados conforme registros individuais da banca.

Retomando-se a sessão, o Professor Fábio Walter apresentou o parecer da Banca Examinadora do Mestrando, bem como ao público virtual presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, **Déubia Souza Nascimento**, na qualidade de Técnico Administrativo do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 29 de janeiro de 2026

Documento assinado digitalmente
FABIO WALTER
Data: 02/02/2026 09:21:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Fábio Walter
Orientador

Documento assinado digitalmente
MARIA SILENE ALEXANDRE LEITE
Data: 02/02/2026 10:30:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maria Silene Alexandre Leite
Membra externa

Documento assinado digitalmente
WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO
Data: 02/02/2026 09:28:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Wagner Junqueira de Araújo
Membro interno

Documento assinado digitalmente
JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR
Data: 02/02/2026 11:24:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

José Adalberto Gonçalves de Almeida Júnior
Mestrando

Documento assinado digitalmente
DEUBIA SOUZA NASCIMENTO
Data: 12/02/2026 08:32:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Déubia Souza Nascimento
Técnica Administrativa do Curso

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e amigos, agradeço por toda a base, o apoio e o incentivo, em especial à minha mãe, Dione Alves Porto, à minha irmã, Mayra Porto de Almeida, e aos meus sobrinhos, Adele e Gael, que sempre estiveram ao meu lado nesta trajetória.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Fábio Walter, por sua inteligência, generosidade, excelência acadêmica e parceria ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, expresso minha sincera gratidão pelo incentivo, pelo convívio diário sempre alegre, pelo profissionalismo e pelo companheirismo, especialmente a Hallilson, Livia, Iuri, Elisa, Lillian, Aline e Flávia.

Agradeço, com apreço, aos amigos da Turma 15 do PPGOA, pelos momentos compartilhados, pelas trocas de conhecimento e pelo apoio mútuo ao longo dessa jornada.

À Pró-Reitoria de Administração, registro meu agradecimento pela oportunidade concedida e pelo suporte institucional fundamental para a realização deste trabalho.

Aos trabalhadores do PPGOA, deixo meu reconhecimento pela competência, dedicação e acolhimento.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Professor Doutor Wagner Junqueira de Araújo e Professora Doutora Maria Silene Alexandre Leite, pelas contribuições, sugestões e pela valiosa avaliação deste trabalho.

A todos vocês, registro meu mais sincero agradecimento. Sinto-me profundamente grato por toda a experiência vivida e tenho orgulho de fazer parte da educação pública, como servidor e pesquisador, bem como de contribuir, por meio deste trabalho, para o fortalecimento da produção científica do meu país.

RESUMO

A pesquisa investigou como a Gestão por Processos pode contribuir para a melhoria da consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba, uma vez que, entre 2022 e 2024, menos da metade dos itens consolidados pela Divisão de Planejamento de Compras foi homologada em pregões eletrônicos, o que revela o desperdício de recursos e o afastamento de princípios como Eficiência e Planejamento da legislação de compras. O objetivo geral consistiu em propor melhorias para esse processo por meio da análise das causas de fracasso dos itens e do mapeamento e redesenho do fluxo de trabalho. A pesquisa se caracterizou como qualitativa e utilizou entrevistas semiestruturadas, observação não participante, pesquisa bibliográfica e documental, com exame das atas de pregões disponíveis no PNCP. O processo foi modelado em notação BPMN, com auxílio do software Bizagi, e submetido à Análise de Valor Agregado, sendo validado com base na ISO/TR 26122:2008, o que possibilitou a identificação de redundâncias e atividades sem valor agregado. Inicialmente, observou-se que houve uma redução acumulada de 33% no número de pregões e de 19% no volume de itens licitados no período, com oscilações nas homologações e manutenção de um quantitativo expressivo de itens fracassados ou desertos. As principais causas de insucesso se relacionaram à incompatibilidade entre preço estimado e mercado, à inadequação da descrição técnica e ao descumprimento de exigências de qualificação, o que evidencia fragilidades na fase interna do planejamento. Constatou-se que grande parte dos problemas decorre de uma estrutura organizacional fragmentada e pouco integrada. A partir disso, propôs-se um novo desenho do processo, com eliminação de atividades sem valor agregado, redução de retrabalho, fortalecimento da padronização, capacitação das unidades requisitantes e incentivo à automação por meio do SIPAC. Conclui-se que a aplicação da Gestão por Processos às contratações públicas se mostra pertinente, pois apresenta um modelo de melhoria que contribui para a racionalização do trabalho, o aprimoramento do planejamento de compras, o aumento do índice de sucesso das aquisições, a modernização das práticas institucionais e o avanço das discussões acadêmicas na área de Administração.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Planejamento de compras. Pregão eletrônico. Análise de Valor Agregado.

ABSTRACT

This research investigated how Process Management can contribute to improving the consolidation of material demands within the Purchasing and Contracting Calendar of the Office of Administration of the Federal University of Paraíba. Between 2022 and 2024, fewer than half of the items consolidated by the Purchasing Planning Division were approved in electronic bidding processes, revealing waste of resources and a departure from principles such as Efficiency and Planning established in public procurement legislation. The general objective was to propose improvements to this process through the analysis of the causes of item failure and the mapping and redesign of the workflow. The study adopted a qualitative approach and employed semi-structured interviews, non-participant observation, and bibliographic and documentary research, including the examination of bidding records available in the PNCP. The process was modeled using BPMN notation, with support from the Bizagi software, and subjected to Value-Added Analysis, validated on the basis of ISO/TR 26122:2008, which made it possible to identify redundancies and non-value-added activities. Initially, it was observed that there was a cumulative reduction of 33% in the number of bidding processes and 19% in the volume of items tendered, accompanied by fluctuations in approval rates and the persistence of a significant number of failed or deserted items. The main causes of failure were related to incompatibility between estimated and market prices, inadequacies in technical specifications, and non-compliance with qualification requirements, revealing weaknesses in the internal planning phase. A significant portion of the problems was found to stem from a fragmented and poorly integrated organizational structure. Based on these findings, a new process design was proposed, including the elimination of non-value-added activities, the reduction of rework, the strengthening of standardization, the training of requesting units, and the promotion of automation through SIPAC. It is concluded that the application of Process Management to public procurement is pertinent, as it presents an improvement model that contributes to the rationalization of work, the enhancement of procurement planning, the increase in acquisition success rates, the modernization of institutional practices, and the advancement of academic discussions in the field of Administration.

Keywords: Process Management. Procurement planning. Electronic bidding. Value-Added Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Processos Organizacionais	34
Figura 02 – Hierarquia do Processo	34
Figura 03 – Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical	36
Figura 04 – Piscina e Raias	41
Figura 05 – Processo de Trabalho	42
Figura 06 – Tipos de atividade	43
Figura 07 – Artefatos	45
Figura 08 – Diagrama SIPOC	47
Figura 09 – O Ciclo PDCA	48
Figura 10 – O Diagrama de Ishikawa	52
Figura 11 – Fluxograma para Análise de Valor Agregado	53
Figura 12 – Estrutura da Ferramenta 5W2H	56
Figura 13 – Estrutura Organizacional da UFPB	59
Figura 14 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração	61
Figura 15 – Fluxo das licitações na PRA	62
Figura 16 – Busca por Pregões no PNCP	70
Figura 17 – Panorama e tendência dos pregões	74
Figura 18 – Taxa de sucesso dos itens licitados em pregões	75
Figura 19 – Tela dos resultados dos pregões item a item no PNCP	75
Figura 20 – Exemplo de desclassificação genérica	76
Figura 21 – Principais causas de fracasso dos pregões	76
Figura 22 – Metaprocesso da Contratação Pública	83
Figura 23 – Diagrama do processo de consolidação <i>As I</i>	101
Figura 24 – Validação do Bizagi Modeler	116
Figura 25 – Contagem de elementos validados pelo Bizagi Modeler	116
Figura 26 – Mapeamento <i>To Be</i> do processo de consolidação de demanda	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Marcos das reformas administrativas no Brasil	25
Quadro 02 – Principais princípios vinculados ao planejamento das licitações	31
Quadro 03 – Notações de Modelagem	40
Quadro 04 – Principais características do BPMN	41
Quadro 05 – Objetos de Fluxo	42
Quadro 06 – Objeto de fluxo de evento	44
Quadro 07 – Objetos de conexão	44
Quadro 08 – Visão geral do DMAIC	49
Quadro 09 – Visão geral dos procedimentos metodológicos	58
Quadro 10 – Unidades Gestoras Responsáveis atendidas pela PRA	63
Quadro 11 – Instrumentos de coleta de dados	69
Quadro 12 – Planilha de resultados dos pregões	71
Quadro 13 – Primeira fase da AVA	72
Quadro 14 - Classificação das atividades	72
Quadro 15 – Processos de trabalho realizados na CCOM/PRA/UFPB	81
Quadro 16 – Documentos da Fase de Planejamento de Contratações	85
Quadro 17 – Principais normas do processo de consolidação de demandas	87
Quadro 18 – Atores obrigatórios do processo de consolidação na PRA/UFPB	90
Quadro 19 – Dados das entrevistas	91
Quadro 20 – Detalhamento das atividades	93
Quadro 21 – Revisão Contextual	117
Quadro 22 – Análise funcional	118
Quadro 23 – Análise sequencial	119
Quadro 24 – Validação com os participantes	120
Quadro 25 – Listagem e classificação das atividades	122
Quadro 26 – Atividades SVA	123
Quadro 27 – Providências para as atividades SVA	125
Quadro 28 – Listagem e classificação das atividades <i>To Be</i>	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Panorama geral dos resultados dos pregões	74
Tabela 02 – Grupos de materiais com pregões bem-sucedidos	78
Tabela 03 – Grupos de materiais com pregões malsucedidos	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>What, who, where, when e why ; How e how much</i>
AGU	Advocacia Geral da União
AVA	Análise de Valor Agregado
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management System</i>
BVA	Valor Agregado para o Negócio
CAD	Coordenação de Administração e Patrimônio
CCF	Coordenação de Contabilidade e Finanças
CCOM	Coordenação de Compras
CF	Constituição Federal
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEC	Divisão de Execução e Cobrança
DFD	Documento de Formalização de Demanda
DL	Divisão de Licitação
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyse, Improve e Control</i>
DPC	Divisão de Planejamento de Compras
EC	Emenda Constitucional
ETP	Estudo Técnico Preliminar
FHC	Fernando Henrique Cardoso
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IDEF	<i>Integrated Definition Language</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instruções Normativas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRP	Intenção de Registro de Preço
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ME/ EPP	Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)
MFV	Mapeamento do Fluxo de Valor

MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
NVA	Sem Valor Agregado
PCA	Plano de Contratações Anual
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A
PIB	Produto Interno Bruto
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
PND	Programa Nacional de Desburocratização
PRA	Pró-Reitoria de Administração
SEGES/ME	Secretaria de Gestão do Ministério da Economia
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPOC	<i>Supplier, Inputs, Process, Outputs e Customers</i>
SVA	Atividades Sem Valor Agregado
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TGA	Teoria Geral da Administração
TGS	Teoria Geral de Sistemas
TR	Termo de Referência
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UGR	Unidades Gestoras Responsáveis
VA	Valor Agregado
VEA	Atividades com Valor Empresarial Agregado
VRA	Atividades com Valor Real Agregado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMÁTICA	15
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	21
2.2	COMPRAS GOVERNAMENTAIS	26
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS	32
2.4	BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)	38
2.5	FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS	44
2.5.1	Reengenharia	44
2.5.2	SIPOC	45
2.5.3	PDCA ou Ciclo de Deming	46
2.5.4	DMAIC	48
2.5.5	Erro! Indicador não definido.	
2.5.6	Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV)	50
2.5.7	Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe	50
2.5.8	Análise de Valor Agregado (AVA)	51
2.5.9	5W2H	55
2.5.10	ISO/TR 26122:2008	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	AMBIENTE DA PESQUISA	58
3.1.1	A Universidade Federal da Paraíba	58
3.1.2	A Pró-Reitoria de Administração	60
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2.1	Classificação da Pesquisa	64
3.2.2	Delimitação da Amostra	66
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	66
3.4	ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS	69
4	ANÁLISES E RESULTADOS	73

4.1	A ANÁLISE DOS PREGÕES CONSOLIDADOS	73
4.2	A IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA CCOM	79
4.3	O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO AS IS	81
4.3.1	Desenho geral do fluxo de trabalho da contratação pública na esfera federal	82
4.3.2	Os documentos que integram a fase preparatória da contratação pública	84
4.3.3	Os dispositivos normativos que orientam a consolidação	86
4.3.4	Os atores do processo de consolidação de demandas	89
4.3.5	Descrição da ferramenta de modelagem	91
4.3.6	O detalhamento das atividades de consolidação	92
4.4	VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO COM BASE NA ISO/TR 26122	115
4.5	A AVA SOBRE O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO	120
4.6	A PROPOSIÇÃO DO NOVO FLUXO TO BE	124
4.6.1	O novo modelo do processo de consolidação	124
4.6.2	Benefícios esperados e limitações	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	155
	APÊNDICE B – RESULTADO DAS ENTREVISTAS	156
	APÊNDICE C – RESULTADOS DOS PREGÕES 2022, 2023 E 2024	164
	ANEXO A – PLANOS DE TRABALHO DOS SERVIDORES	170
	ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA	171
	ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	181

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Há, em andamento, um processo de modernização das compras públicas no Brasil. Atualmente, ele é comandado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) do Governo Federal, que atua na administração e no aprimoramento de aquisições e contratações governamentais, a partir da elaboração de normas e tecnologias voltadas para maior eficiência, economicidade e transparência dos atos administrativos (Brasil, 2024a).

As compras governamentais compreendem uma das áreas mais significativas da atividade logística da Administração Pública. Afora seu valor estratégico, quando considerado o elevado poder aquisitivo do Estado, o processo de compras públicas impulsiona e interfere na organização do ciclo econômico brasileiro.

A alta capacidade de compra estatal estimula a economia, promove novos postos de trabalho, amplia a concorrência, aquece a indústria e o mercado local. Neste sentido, uma gestão apropriada das contratações governamentais é elementar para toda a sociedade, pois possibilita que a prestação de serviços públicos seja feita com qualidade e menores custos. Em 2024, por exemplo, as contratações públicas representaram o montante de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Brasil, 2024a).

Por se tratar de um tema complexo e estratégico, o gerenciamento de compras tem ganhado cada vez mais notoriedade dentro da Administração Pública. A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), Lei Nº 14.133/2021, de 1º de abril de 2021, é um marco para a temática. Ela propõe uma atuação mais holista para os gestores públicos, além de enfatizar a Eficiência, a Transparência e o Planejamento como alicerces das contratações (Brasil, 2021a).

O enfoque no planejamento marca uma ruptura com rotinas anteriores que descuidaram dessa etapa em favor de uma atenção desproporcional à fase de seleção e execução de contratos. Por meio de auditorias, o Tribunal de Contas da União (TCU) diagnosticou a negligência no planejamento licitatório como uma das principais causas da ineficiência das compras públicas (Brasil, 2015; Brasil, 2016).

Ademais, entre as inovações tecnológicas criadas pela nova legislação, destaca-se o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) nos termos do art. 174 da NLLC (Brasil, 2021a), que traduz a aspiração eficiente, transparente e planejada da gestão em inovação. Por meio da centralização e organização das demandas da Administração Pública, ele permite que haja maior controle social e melhor uso dos recursos coletivos. Assim, a partir do

planejamento anual de contratações, as instituições têm a possibilidade de reunir suas necessidades no planejamento estratégico do Portal, com o objetivo de entregar maior previsibilidade e eficiência na execução das despesas.

Tal novidade conta com aliados. No âmbito jurídico, o princípio do Planejamento se conecta ao da Eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal (CF). Este princípio foi fixado pela Emenda Constitucional (EC) nº 19, de 4 de junho de 1998, e agora reside com centralidade nas normas que regem as licitações e contratos administrativos. Quando bem-feito, o planejamento não apenas patrocina a eficiência e eficácia dos processos licitatórios, mas também reprime contratações impróprias ou mal formuladas, com implicações sobre o uso racional de recursos públicos (Di Pietro, 2023).

Já no campo da Administração, o Gerenciamento de Processos de Negócios ou *Business Process Management* (BPM) interessa à nova gestão de compras públicas, o qual constitui uma abordagem estratégica não prescritiva para o aperfeiçoamento contínuo de processos organizacionais por meio de mapeamento, análise e controle. Ele é baseado em boas práticas que se integram à cultura organizacional e promovem maior eficiência, clareza, agilidade e valor ao cliente, o que permite identificar e otimizar fluxos de trabalho, aprimorar resultados e reduzir custos processuais (ABPM, 2013). Neste sentido, o BPM pode colaborar para a modernização das compras públicas brasileiras e tornar os seus processos mais eficientes, eficazes e transparentes, dado que ele se propõe a evitar falhas, diminuir retrabalho e refinar a utilização de recursos.

Sabe-se que a Administração Pública no Brasil é frequentemente relacionada a procedimentos burocráticos, já que a burocracia é comumente vista como responsável pela ineficiência na prestação de serviços públicos. No entanto, esse modelo rígido pode ser confrontado por uma abordagem de gestão que priorize desenhos organizacionais que permitam a sobrevivência e o aprimoramento de desempenho das organizações. Como alternativa ao modelo vigente, surge a Gestão por Processos apoiada em mapeamento, modelagem, oportunidade de melhoria, padronização/implantação e monitoramento nas instituições públicas.

Apesar do aprimoramento gerencial das contratações e aquisições públicas promovido pelo Governo Federal, cada entidade enfrenta desafios próprios vinculados às suas limitações administrativas, orçamentárias e de gestão de pessoal. No caso da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), os olhares se voltam para a Pró-Reitoria de Administração (PRA), órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegadas pelo(a) Reitor(a)

nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares (UFPB, 2002).

Por meio da Divisão de Planejamento de Compras (DPC), a PRA planeja e consolida as aquisições de bens comuns de todos os setores administrativos vinculados à Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) 153065, exceto as de atribuição das Superintendências. Tal competência atende ao artigo 11 do Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, que exige a adoção de medidas necessárias para o agrupamento e a adequação de objetos de mesma natureza com vistas à racionalização de esforços e à economia de escala nas contratações públicas, bem como a elaboração do calendário de compras da instituição (Brasil, 2022).

Assim, com o intuito de promover a melhor execução orçamentária e financeira das unidades requisitantes da UFPB, a PRA publica anualmente o Calendário de Compras e Contratações. Este documento, além de instruir os trâmites administrativos, estabelece 4 ciclos de compras com cerca de 40 grupos de materiais distintos a fim de parcelar a elaboração e o envio de processos de aquisição dos requisitantes por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) ao longo do ano, cuja análise processual é realizada pela DPC para formação de Pregões Eletrônicos com itens de mesma espécie.

Por conseguinte, no calendário de 2022, a DPC, composta por apenas 7 servidores, analisou 151 processos eletrônicos de aquisição e 2634 itens. Entre eles, 1757 (66,70%) foram enviados para a Divisão de Licitação (DL), consolidados em 48 Pregões Eletrônicos, dos quais apenas 982 (37,28%) foram homologados e 548 (31,18%) cancelados (UFPB, 2024a).

Já no calendário de 2023, observou-se um aumento do número de processos e itens analisados, assim como o crescimento do número de pregões, com o exame de 198 processos e 2839 itens. Desse total, 1942 (68,40%) constituíram 41 Pregões Eletrônicos enviados para a DL, dos quais 1421 (50,05%) foram homologados e 512 (26,36%) cancelados (UFPB, 2024a).

O ano de 2024 é considerado atípico, pois em razão da greve dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), deflagrada no dia 11 de março e encerrada no dia 1 de julho de 2024, houve a suspensão do Calendário de Compras, retomado apenas no segundo semestre. Isso implicou a intensa atualização das atividades repesadas na DPC (UFPB, 2024a). Mesmo assim, foram analisados 157 processos eletrônicos, 1887 itens e 32 Pregões Eletrônicos enviados para a DL.

Um item não comprado na fase externa da licitação representa desperdício de tempo, trabalho e recursos de toda a cadeia licitatória e dos atores nela envolvidos, seja do Estado, seja da iniciativa privada. Neste sentido, apesar do esforço em números para a racionalização do processamento da demanda para compra de materiais conferido pelo cronograma licitatório da PRA, observa-se, no período de 2022 a 2024, que menos da metade dos itens consolidados pela DPC foram homologados em Pregões Eletrônicos operados pela DL, ou seja, metade dos itens planejados não foram adquiridos. Isso implica grande desperdício do esforço administrativo aplicado sobre a fase interna das licitações promovidas pela UFPB. Aos olhos dos princípios do art. 5º da NLLC, como Eficácia, Eficiência, Economicidade, Transparência e Planejamento (Brasil, 2021a), além de se afastar destes preceitos, esse dado pode ainda ser subestimado na PRA, pois ele não considera a realização de empenhos, bem como os materiais que eventualmente não são entregues pelos fornecedores.

Em vista disso, sabe-se que as unidades administrativas da UFPB se relacionam na estrutura de organograma vertical com agrupamento de especialistas semelhantes por setor (UFPB, 2002). Assim, as unidades que compõem o fluxo licitatório se organizam como silos e pouco conhecem os resultados umas das outras. Sob tal estrutura, observa-se o baixo aproveitamento na aquisição dos materiais consolidados pela DPC em 2022 e 2023, ao mesmo tempo em que não se enxerga mudança significativa em termos de gerenciamento de processos entre as unidades da fase interna de licitação em 2024. Desta maneira, isso pode sugerir a permanência de retrabalho, baixa economicidade e repetição de erros.

Para a teoria de aperfeiçoamento de processos, o formato de trabalho em silos implica a criação de organismos confiantes como um time, no entanto difere bastante do fluxo de trabalho dos processos, que ocorre na horizontal e atravessa as funções organizacionais. Portanto, nesse cenário, os resultados esperados são lacunas e subotimização do trabalho, baixo nível de eficácia e de interligação setorial, assim como ineficiência (Harrington, 1993).

Desse modo, visto que aquisições e contratações públicas são essenciais para o cumprimento das atividades de pesquisa, ensino e extensão da universidade, é preciso compreender os resultados dos Pregões Eletrônicos de materiais na PRA, a fim de propor melhorias ao processo que consolida requisições na fase interna da licitação. Sendo assim, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: *como a Gestão por Processos pode contribuir para uma melhor consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB?*

1.2 OBJETIVOS

A fim de atender à questão de pesquisa e orientar a condução deste trabalho, os objetivos do estudo são estabelecidos a seguir. Eles representam a direção da análise e da proposição de soluções, além de nortear as escolhas metodológicas para compreender a problemática, investigar as suas causas e, finalmente, sugerir melhorias alinhadas às necessidades da PRA.

1.2.1 Objetivo geral

Propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as principais causas de fracasso dos itens nos Pregões Eletrônicos de materiais consolidados pela DPC/PRA nos anos de 2022, 2023 e 2024;
- b) Mapear o processo de consolidação de demandas de materiais na PRA/UFPB;
- c) Redesenhar as atividades de consolidação no Calendário Anual de Compras e Contratações da PRA.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha da consolidação de demandas para a aquisição de bens materiais, assim como a sua melhoria por meio da Gestão por Processos na PRA/UFPB como tema desta pesquisa, reflete não apenas o interesse do pesquisador pelo conteúdo, mas também a relevância da temática para o serviço público federal.

Tal tema não se limita apenas à PRA, pois o ato de consolidar demandas é dever de toda a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O art. 11 do Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, vai além e determina que os setores de contratações atuarão, sempre que possível, com vistas à racionalização de esforços de contratação e economia de escala, apoiados na elaboração do calendário de compras (Brasil, 2022).

Neste sentido, o aprimoramento da consolidação de demandas nas compras públicas encontra relevância na otimização do planejamento e eficiência administrativa (Brasil, 1988), na garantia da transparência do gasto público e na promoção da competitividade do mercado.

Todas essas melhorias estão previstas na NLLC (Brasil, 2021a) como princípios norteadores das licitações.

Por essa razão, modernizar a gestão de compras na UFPB nos termos da NLLC (Brasil, 2021a) significa, também, atender à modernização do serviço público comandada pelo MGI no Brasil (Brasil, 2024a). Assim, ao tornar os dados de compras da universidade públicos, o PNCP não apenas aponta para uma gestão inovadora e transparente em processos administrativos licitatórios, mas também amplia a participação de fornecedores, o que pode fomentar melhores preços e maior impessoalidade para os serviços que chegam aos cidadãos. Além disso, o incentivo ao planejamento e ao uso de estudos técnicos preliminares viabiliza aquisições públicas mais estratégicas e fundamentadas. Consolidar demandas, portanto, não é apenas uma exigência legal, ela pode ser uma prática que estimula a criação de memória institucional e eficiência do serviço público.

Outro fator importante que justifica a presente pesquisa é a atual demanda de trabalho na DPC/PRA. Entre os anos de 2022 e 2024, apenas sete servidores TAEs analisaram 506 processos eletrônicos para aquisição de bens comuns, contendo 7360 materiais no total, e formalizaram 121 pregões eletrônicos. Cada processo eletrônico contém um volume enorme de informações dispostas em três documentos obrigatórios (Estudo Técnico Preliminar - ETP, Documento de Formalização de Demanda - DFD e Pesquisa de Preço), que devem ser analisados com perícia e rigor técnico. Para a composição de cada pregão, é demandada também uma produção elevada de informações e documentos por meio da elaboração de ofícios circulares, portarias, intenções de registro de preço (IRP), justificativas, processos acessórios, planilhas de preços, requisições, ETP digitais, termos de referência (TR), relatórios, análises críticas de preços, declarações, matriz de riscos, entre outros documentos e atos administrativos (UFPB, 2024a).

No entanto, como exposto na problemática (capítulo 1.1), uma parte relevante deste trabalho é desperdiçada à medida em que, aproximadamente, metade dos materiais consolidados no período estudado não foi homologada, ou seja, os bens não foram adquiridos. Portanto, identificar os motivos que levam ao fracasso de demandas, assim como compreender de que modo esses eventos podem interferir no planejamento de compras é de grande importância para o cumprimento da missão institucional da UFPB, pois ela é alcançada com auxílio das contratações públicas.

Espera-se, finalmente, que o presente estudo possa servir de inspiração para outros órgãos públicos, sobretudo para aqueles que não têm incentivo para participação de seus servidores na pesquisa científica. Registra-se, por fim, a relevância do Programa de

Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA) para a produção de conhecimento científico laboral, especialmente para a compreensão e melhoria dos desafios institucionais da UFPB a partir da proposição de intervenções sugeridas em estudos como este, assim como para a inspiração de produção do conhecimento em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do país.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta as análises e proposições desenvolvidas na pesquisa. A teoria apresentada revisa os principais conceitos sobre a Administração Pública brasileira, as Compras Governamentais e a Gestão por Processos, que juntos embasam a melhoria do processo de consolidação de demandas de bens materiais no âmbito da PRA/UFPB. Neste sentido, serão abordadas teorias, conceitos e instrumentos relacionados à estrutura administrativa do Estado, às normas atuais sobre licitação e à Gestão por Processos (*Business Process Management* – BPM) como alternativa ao modelo rígido vigente no serviço público.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública nacional é marcada por uma série de transformações ao longo da história recente. A primeira reforma, com o objetivo de construir um corpo burocrático profissional e meritocrático, ocorreu em 1930 no primeiro governo Vargas. A partir de então, o Estado brasileiro passou a intervir nos domínios social e econômico com viés nacional-desenvolvimentista, baseado numa burocracia pública competente. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) no varguismo foi uma das primeiras inovações da gestão pública no país e a semente da burocracia profissional weberiana. O DASP promoveu a formação de pessoal competente, qualificado e foi além das funções clássicas estatais, pois proporcionou a produção de políticas públicas para o desenvolvimento em áreas como orçamento, compras governamentais e gestão de pessoal (Abrucio; Loureiro, 2018).

A criação do DASP foi essencial para instituir os pilares weberianos da Administração Pública federal. Antes da estruturação sistematizada da Administração Pública na forma burocrática racional, imperava o sistema bacharelesco desde a República Velha, cuja gerência de assuntos públicos era exercida por bacharéis (Silva; Lima; 2023).

Obteve-se, nesse período, os primeiros princípios gerais da Administração Pública,

como centralização, processo seletivo para quadro de pessoal, especialização das atividades, descentralização de autoridade e racionalização dos serviços (Pendiuk; Soares; 2023). Tal modelo “daspiano” coexistiu com o clientelismo das elites sociais e firmou um pacto entre política e burocracia, no entanto, apesar disso, ele caminhou para a modernização administrativa e gerou, mais tarde, frutos importantes como a criação da Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

O processo de reforma administrativa do Estado brasileiro teve continuidade no governo Kubitschek, chamado de Administração Paralela, e desenvolveu capacidades técnicas que ampliaram as condições de entrega e coordenação de ações estatais para o desenvolvimento econômico e industrial. Já no governo Goulart, a relação entre política e burocracia nos moldes “daspianos” perdeu espaço para o autoritarismo e a tecnocracia do regime militar, que manteve o objetivo nacional-desenvolvimentista do Estado enquanto se alimentava de uma ideologia anti-política e tecnoburocrática (Abrucio; Loureiro, 2018).

Sabe-se que o modelo burocrático de Weber é alvo de críticas e, muitas vezes, considerado incompatível com o arranjo institucional moderno devido à sua suposta ineficiência e excesso de rigidez. Apesar disso, considerando o contexto brasileiro, é importante ressaltar que há iniciativas de combate às suas disfunções burocráticas ao longo da história. Neste sentido, este trabalho se preocupa com as reformas patrocinadas pelo Governo Federal, que se dedicaram à modernização administrativa do Estado.

Vale destacar o Programa Nacional de Desburocratização (PND) criado pelo Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979, durante a ditadura militar. Embora o país tenha enfrentado grave estresse político e social com demandas para a abertura democrática e a modernização do Estado, esse período conturbado presenciou a implementação de uma reforma administrativa incorporada pelo processo de redemocratização, com foco na descentralização voltada para atender ao cidadão enquanto usuário dos serviços públicos.

A partir da redemocratização, a Constituição Federal de 1988 se tornou o principal símbolo institucional do país. Do ponto de vista da Administração Pública, ela favoreceu a profissionalização do serviço público com a universalização do concurso público, trouxe mecanismos de participação popular, ampliou a cidadania e o rol de setores de políticas públicas como dever do Estado e deu maior autonomia administrativa, política e financeira a estados e municípios. Da Carta Magna surge, assim, uma série de normas infraconstitucionais que passaram a orientar a gestão pública brasileira (Abrucio; Loureiro, 2018).

Nesse sentido, a Administração Pública nacional, marcada pela burocracia e pelo clientelismo, transita para o modelo gerencial assentado em uma nova gestão pública. Tal

mudança foi uma resposta às implicações globais da crise de Estado dos anos 90 que reprimiu a autonomia dos governos em elaborar e executar políticas (Bresser-Pereira, 2022). O gerencialismo, chamado de “Nova Administração Pública”, representa uma corrente de pensamento liberal vinculada ao Capital. As suas bases sustentam uma transição dos fundamentos e valores da administração de empresas privadas para o setor público (Reis, 2023).

A gestão reformista ganhou maior protagonismo a partir do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) à luz do constitucionalismo de 1988. Ela foi comandada pelo Ministro de Estado da Administração, Luiz Carlos Bresser-Pereira, e deixou um legado sobre princípios e normas da gestão pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e orçamento público materializado principalmente por meio da EC N° 19, de 04 de junho de 1998 (Brasil, 1998). Desencadeou-se, desta forma, a separação entre a administração e a política como instrumento de profissionalização da gestão pública, com vistas ao princípio da Eficiência, que patrocinou a chegada do gerencialismo ao setor público e passou a integrar a CF de 1988 de forma expressa (Silva; Lima; 2023).

Apesar do núcleo da reforma ter sido voltado para o ajuste fiscal, ela inaugurou a ideia de comprometimento dos serviços públicos com a sociedade brasileira. Tal mudança na atividade estatal representou a entrega de maior qualidade, eficácia, efetividade e transparência aos cidadãos nas três esferas federativas, ainda que com baixo controle social (Lemos *et al.*, 2021).

É importante considerar que os princípios integrantes do modelo gerencial, como Competitividade, Eficiência, Empreendedorismo, Descentralização, Controle Administrativo, não devem ser interpretados exclusivamente sob olhar tecnicista da administração como agente despolitizado, pois há uma disputa política entre Estado de Bem-Estar Social e Gerencialismo (Reis, 2023), que não é objeto de estudo do presente trabalho. Ademais, além da reestruturação estatal brasileira ter tido início no decorrer de uma crise econômica do final do século XX, ela foi apoiada nacionalmente pela conjuntura hiperinflacionária. Portanto, a reforma se converteu em um instrumento importante para a estabilização fiscal do Estado brasileiro, bem como para a implementação de um serviço público moderno, qualificado e eficiente, de olho nas demandas cidadãs (Bresser-Pereira, 2022).

Vale dizer que o propósito da reforma gerencial não foi criar um Estado Mínimo ou reduzir a burocracia, mas acentuar a profissionalização da Administração Pública mediante o cumprimento de metas e a descentralização da execução das políticas por meio de gestores públicos qualificados (Oreiro; Ferreira Filho, 2021). Com o advento do Estado constituinte

em 1988, surgiu a necessidade de criar uma expressão da administração voltada para a separação entre esferas patrimoniais, bem como entre o político e o gestor público. Neste contexto, firmou-se a Administração Burocrática moderna de Weber no país, marcada por centralização, hierarquia e rigidez, idealizada para atenuar o patrimonialismo com auxílio de controles rigorosos e preferência por regulamentos e rotinas (Bresser-Pereira, 2022).

O gerencialismo desenhou a administração institucional do Estado brasileiro com olhos para a eficiência da gestão pública e para a qualidade dos serviços públicos. Para alcançá-las, o Estado deveria, por um lado, transferir para a iniciativa privada aquilo que esta pode desempenhar sob o seu controle; de outro, ele deveria descentralizar a realização de suas atividades que não compreendessem o poder estatal (Oreiro; Ferreira Filho, 2021). Até aqui, a ideia de desempenho eficiente da função administrativa estatal deve ser interpretada como aquele executado com rapidez e, principalmente, com adequada atuação funcional na busca frequente por resultados práticos e satisfatórios, com baixo desperdício, para o benefício do interesse público (Carvalho Filho, 2014).

A partir dessa interpretação até atingir o status constitucional, o princípio da Eficiência percorreu um longo percurso nas ciências do Direito e da Administração. Hoje ele é um dos principais produtos do processo de reforma para o campo jurídico-administrativo brasileiro. Entre os princípios condutores da Administração Pública, a Eficiência é aquele que guarda maior vocação para encargos administrativos, já que apenas o cumprimento da legalidade dos atos não satisfaz sua plena ação, pois se espera que a atividade estatal obtenha resultados convincentes sobre a coisa pública (Pendiuk; Soares; 2023).

A partir da nova vocação em eficiência do Estado brasileiro, institui-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, durante o governo Lula, com o objetivo, entre outros, de melhorar os serviços públicos prestados aos usuários, consolidar a Administração Pública profissional direcionada ao interesse do cidadão, aplicar instrumentos e abordagens gerenciais e aumentar a competitividade do país. As suas ações se concentraram na avaliação da gestão, simplificação de processos e gestão do atendimento. Ele teve como principais características o foco em resultados, serviços orientados para o cidadão e ampla aplicação em toda a Administração Pública entre todos os poderes e esferas de governo (Ferreira, 2009).

Dessa maneira, observa-se que a abordagem da Gestão por Processos pode se alinhar à transição para o modelo gerencial da Administração Pública, iniciada no Brasil na década de 1990 e aprofundada com a publicação do Decreto nº 5.378 (Brasil, 2005). A Administração Pública gerencial, baseada na descentralização administrativa e na flexibilidade

organizacional, incentiva a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento e à aplicação da Gestão por Processos no setor público. Na prática, tal abordagem elucida a necessidade de integração entre departamentos e suas respectivas funções dentro das organizações (Oliveira *et al.*, 2022).

O Gespública foi oficialmente encerrado a partir da publicação do decreto que criou o Comitê Nacional de Desburocratização em 2017, responsável direto por orientar a simplificação dos serviços públicos. Isso significa que o Gespública foi uma das políticas de gestão pública mais duradouras no âmbito do governo federal. Durante 12 anos, o programa representou um esforço contínuo da Administração Pública em se aprimorar, independentemente das mudanças de governo (Veloso, 2019).

Nessa perspectiva, observa-se que diferentes governos implementaram programas e iniciativas de reformas administrativas ao longo da história nacional. Assim, considerando o âmbito da Administração Pública federal, o Quadro 1 lista os principais marcos de gestão que compõem o serviço público brasileiro.

Quadro 1 – Marcos das reformas administrativas no Brasil

Período	Programa/ Iniciativa	Objetivo Central
1938	DASP	Estruturar burocracia profissional e racionalizar o Estado.
1979	PND	Simplificar procedimentos e reduzir burocracia excessiva.
1998	EC Nº 19/1998	Constitucionalizar reformas gerenciais e o princípio da Eficiência
2005	Gespública	Promover gestão orientada ao cidadão e melhoria contínua.
2017	Comitê Nacional de Desburocratização	Intensificar simplificação e digitalização do serviço público.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Cada marco das reformas contribuiu com respostas inovadoras às dificuldades de seu tempo, no entanto isso não significa desprezar a burocracia. A existência de um modelo burocrático é do interesse coletivo, além de ser condição necessária para a ordem democrática. No entanto, sabe-se, também, que tal sistema não responde a todos os impasses do Estado contemporâneo.

Assim, a burocracia weberiana não pode ser interpretada de modo atemporal (Abrucio; Loureiro, 2018). Sabendo disso, pensadores como Simon (1947), Waldo (1948) e Merton (1949) proferiram julgamentos incisivos e diretos sobre as disfunções burocráticas como a resistência a mudanças, obediência acrítica a normas, desequilíbrio entre impessoalidade e necessidades individuais, além do enfraquecimento de criatividade e inovação (Secchi, 2009).

Nesse cenário, a Gestão por Processos pode contribuir para a continuidade de modernização e desburocratização da Administração Pública brasileira, já que ela se baseia

em uma abordagem sistêmica e integrada, que abraça todas as áreas funcionais da instituição pública. Na prática, trata-se de um enfoque da Administração cujas tarefas não são definidas com base apenas nas funções dos departamentos organizacionais. Isso significa uma mudança de foco no setor público voltada para a melhoria permanente dos processos organizacionais, a resolução de problemas e, como consequência, o aumento de produtividade e eficiência das instituições (Oliveira; Grohmann, 2016).

Por outro lado, é preciso observar que o imperativo burocrático realiza não apenas a função racionalizadora das práticas estatais, mas ampara o sentido público do Estado em termos de impessoalidade e capacidade de produzir tecnicamente a melhor atuação administrativa. A burocracia, assim, pode ser vista como estrutura enrijecida, mas configura uma instituição relevante do mundo atual (Abrucio; Loureiro, 2018).

Todos os apontamentos levantados até aqui compreendem o conceito de reforma da Administração Pública. Trata-se de uma transformação ordenada das estruturas e dos processos dos organismos do serviço público com o intuito de os fazer operar melhor (Pollit; Bouckaert; 2011). Neste sentido, uma reforma pode alcançar transversalmente diversos assuntos com afinidade entre Estado e sociedade, sob o desejo de mudança de modelo, seja burocrático, seja gerencial (Secchi *et al.*, 2021).

Portanto, observa-se, ao longo do tempo, que apesar do movimento reformista brasileiro ter ganhado diferentes nomes como modernização administrativa, reforma do Estado, reforma administrativa etc, eles guardam em comum o aspecto de incremento de racionalidade e eficiência nas organizações, com o intuito de qualificar a governabilidade. Deste modo, tal movimento reformista recai também sobre as compras governamentais.

2.2 COMPRAS GOVERNAMENTAIS

O Estado, ao exercer as suas atribuições, necessita de serviços, bens móveis e imóveis, do empreendimento de obras e de reformas que concretizem a atividade pública apoiada na força de trabalho especializada. Para isso, ele pode assinar contrato administrativo com instituições privadas para contratação ou aquisição de um objeto por meio de compras públicas.

As contratações públicas representam uma importante ferramenta para o cumprimento de demandas sociais e políticas públicas em diversas áreas do Estado. Em pesquisa lançada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no período de 2002 a 2019, observou-se que as compras governamentais corresponderam a cerca de 12% do PIB

brasileiro (Thorstensen, 2021), atingindo o marco de 15% no ano de 2021 (IPEA, 2023) e 12% em 2024 (Brasil, 2024a).

Nesse cenário, a licitação se apresenta como um instrumento obrigatório que precede a formalização de contratos pela Administração Pública. Tal exigência reside no fato de que o Poder Público não pode contratar livremente qualquer fornecedor, como ocorre no mercado privado. Pelo contrário, o ente público tem sua atividade norteadas por imperativos da Indisponibilidade do Interesse público, Isonomia, Impessoalidade e Moralidade, que obrigam a abertura de um processo público para seleção imparcial da melhor proposta, com a garantia de igualdade de condições a todos que concorrem para o contrato (Mazza, 2024).

Outrossim, a NLLC, Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021a), por meio de seu art. 11, que estabelece os objetivos da licitação, permite elaborar outro conceito: licitação é o procedimento prévio à celebração dos contratos administrativos, que tem por objetivo selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, assegurar a justa competição, evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução do contrato, bem como incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021a). Trata-se, portanto, de um encadeamento de atos lógicos e cronologicamente ordenados que visam à adjudicação do objeto ao licitante vencedor do procedimento, sendo este também acompanhado de garantias, fundamentados nos artigos 37, XXI e 175 da CF de 1988 (Nohara, 2022).

Ao longo de 28 anos de vigência, a antiga Lei de Licitações, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, sofreu mais de 200 (duzentas) alterações, além de ensejar a criação de novas legislações mais céleres e flexíveis, que passaram a ocupar protagonismo como ocorreu com a Lei do Pregão nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Oliveira *et al.*, 2022). Assim, o novo ordenamento sobre licitação é uma consolidação das melhorias normativas que surgiram no decorrer dos últimos anos a partir das decisões do TCU e da regulamentação infralegal com as constantes Instruções Normativas (IN) federais (Oliveira *et al.*, 2022).

Hoje, sabe-se que a realização de contratações mais eficientes, racionais e transparentes depende de providências que oportunizem o planejamento apropriado em termos de governança organizacional. Uma das etapas mais relevantes desse processo é o levantamento prévio das demandas a serem cumpridas no exercício consecutivo, cujos registros constarão no Plano de Contratações Anual (PCA) publicados no PNCP nos termos do Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 (Cademartori; Pestana; 2023).

A criação do PNCP é uma das principais inovações implantadas no ordenamento jurídico brasileiro pela NLLC (Brasil, 2021a). Ele reúne mecanismos de governança previstos

na nova lei cujas diretrizes consistem em planejamento, transparência, eficácia e controle social (Oliveira *et al.*, 2022).

Ao longo dos últimos anos, a prática licitatória demonstrou que o foco nas fases de seleção dos licitantes, de gestão e de fiscalização de contratos não é satisfatório para assegurar a qualidade das contratações públicas. Observou-se que o êxito das compras públicas está intimamente ligado ao planejamento bem realizado, pois ele promove a execução da fase externa licitatória com menos adversidades (Zanoto, 2021).

No universo de possíveis causas que impactam a qualidade da despesa pública, a ausência de planejamento das contratações tem se destacado como uma das principais. Isso foi diagnosticado por meio de auditorias realizadas pelo TCU cuja constatação apontou deficiência de planejamento na Administração Pública (Brasil, 2015; Brasil, 2016).

A inovação legislativa revela a ênfase dada ao planejamento das compras públicas pelo legislador, que nos termos do art. 17, inciso I, da Lei 14.133/21, passa a integrar a fase preparatória da licitação, marcada pela adequação ao plano anual de contratações com o papel de consolidar todas as contratações que o órgão pretende realizar no exercício seguinte. Além disso, para atender aos objetivos do processo licitatório, o legislador prescreveu, no artigo 11, parágrafo único, com base no planejamento estratégico, a responsabilidade do gestor pela governança das contratações com a obrigação de implementar processos e estruturas que promovam eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Art. 11 (Parágrafo único). A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no **caput** deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (Brasil, 2021a).

Ao dedicar o capítulo II da NLLC (Brasil, 2021a) à fase preparatória, o legislador brasileiro atribuiu bastante relevância ao Planejamento como princípio e ferramenta da administração pública. Apesar de se tratar de norma jurídica neste caso, a ideia de planejamento não é originária do Direito, ela provém da Teoria Geral da Administração (TGA) (Rodrigues, 2022).

Maximiano (2011) define as funções do administrador como as etapas de Planejamento, Organização, Direção e Controle cuja ordem forma um ciclo contínuo administrativo, sendo a primeira função responsável por estabelecer os objetivos a serem

atingidos, bem como seus planos, de modo que as organizações não ajam na base do improviso. No campo do Direito, Saddy (2016) ressalta que o princípio do Planejamento, elencado expressamente no art. 5º da NLLC (Brasil, 2021a), é fundamental para o alcance do interesse público pelo Estado. Ele tem o intuito de identificar objetivos e metas essenciais e determinar uma maneira de agir que assegure a estrutura e os recursos necessários para as ações estatais que impliquem racionalização administrativa e garantia de resultados (Rodrigues, 2022).

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) (Brasil, 2021a).

Assim, observa-se que o princípio do Planejamento recai, principalmente, sobre a fase interna da licitação. A fase interna ou fase preparatória estuda e prepara a contratação, e objetiva, entre outras coisas, afastar o empreendimento de licitações improvisadas e proporcionar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico, às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia nos termos do art. 11 da Lei 14.133/2021.

Na perspectiva jurídica, o Planejamento é parte do princípio da Eficiência, que reúne outros princípios como a Celeridade, Economicidade e Eficácia. A Eficiência está prevista no art. 37 da CF de 1988, no art. 2º da Lei de Processo Administrativo Federal e, agora, também está inserida no artigo 5º da Lei 14.133, com a previsão de meios e instrumentos que devem ser usados pela Administração Pública para encontrar o melhor resultado (Di Pietro, 2023).

Inserido no ordenamento jurídico brasileiro por meio da EC nº 19/1998, da Reforma Administrativa, o princípio da Eficiência é vinculado à condição da boa administração. Quando se trata de licitações, ele busca associar os meios mais adequados às necessidades da contratação da Administração Pública, com análise crítica dos custos e benefícios (Nohara, 2022).

Ademais, com influência direta sobre o cumprimento do planejamento, o princípio da Celeridade, fundamentado no art. 5º, LXXVIII, da CF, visa a razoável duração do processo e dos meios que assegurem a rapidez de sua tramitação nas esferas administrativa e judicial. A Lei 14.133/2021 fixa prazos sobre os atos de procedimentos licitatórios, além da autorização,

art. 40, II, V, *a* e *b*, para o uso do sistema de registro de preços e o uso, também, de minutas padronizadas de editais e contratos, art. 25, parágrafo 1º (Di Pietro, 2023). Assim, a presteza processual é fundamental para a boa atividade econômica em termos de procedimentos licitatórios e contratos administrativos, dada a relevância do setor de compras governamentais com movimentações de recursos estimados entre 10 a 15% do PIB nacional (Nohara, 2022).

Já o princípio da Economicidade integra os princípios da Razoabilidade e da Proporcionalidade, pois diz respeito ao custo-benefício alcançado, sobretudo, por meio de um planejamento pertinente. Apesar do critério “Menor Preço” nem sempre levar ao melhor resultado, o legislador brasileiro força a Administração Pública a gastar menos (Di Pietro, 2023). A Economicidade está expressa no art. 70 da CF e pode ser interpretada por agregar qualidade a menor custo, isto é, o melhor rendimento qualitativo (Nohara, 2022).

Por outro lado, o princípio da Eficácia impõe o alcance dos melhores resultados por meio da licitação. Em termos jurídicos, eficácia quer dizer inclinação para a produção de efeitos jurídicos. Neste sentido, os instrumentos da Eficiência, Celeridade e Economicidade devem ser usados de tal modo que não dificultem a eficácia do processo. Para isso, surge o protagonismo do princípio do Planejamento, bastante notório na Lei 14.133/2021 em razão do ETP (art. 6º, XX), do PCA (art. 12, VII), da fase preparatória da licitação (art. 18), do planejamento de compras (art. 40) e do processo de padronização no art. 43 (Di Pietro, 2023).

Assim, a novidade prevista na NLLC (Brasil, 2021a) com o ETP, enquanto documento técnico da fase inicial do desenho de uma contratação, revela o perfil criterioso do legislador para destrinchar melhor a obrigação de planejamento das licitações (Nohara, 2022). Tal critério encontra fundamento legal no art. 174 da CF que atribui ao Estado, enquanto agente normativo e regulador da atividade econômica, entre outras funções, o exercício do planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Com a ênfase dada pela Lei 14.133/2021 ao planejamento, a partir de documentos de formalização de demandas, a Administração Pública pode elaborar o PCA, com o intuito de racionalizar as contratações, alinhar o planejamento estratégico e apoiar a produção de leis orçamentárias (Nohara, 2022). No sentido jurídico, o princípio do Planejamento nas licitações tem dupla interpretação. O primeiro determina à Administração Pública o dever de planejar, não de qualquer jeito, mas com o empenho de um planejamento apropriado, técnico e materialmente suficiente. Já o segundo decorre da responsabilidade por omissão que provém da ausência de planejamento (Rodrigues, 2022).

Diante do exposto, percebe-se que os princípios da NLLC (Brasil, 2021a) estão fortemente interligados ao dever de planejar e compõem um eixo normativo que visa

proporcionar maior racionalidade e eficiência às contratações públicas. Para ilustrar essa relação, o Quadro 2 apresenta os principais princípios vinculados ao planejamento, suas bases legais e as formas como se aplicam ao processo licitatório.

Os princípios e atos relacionados ao planejamento sustentam a fase preparatória das aquisições e asseguram que o processo licitatório tenha início de forma bem estruturada. Concluída essa etapa interna, a NLLC (Brasil, 2021a) estabelece a homologação como o último ato do procedimento antes da assinatura do contrato com o fornecedor vencedor. Tal ato valida a regularidade da licitação, confere aprovação da autoridade competente e produz efeitos jurídicos necessários. Após a homologação, a Administração Pública convoca o fornecedor para assinar o contrato ou a ata de registro de preços e inicia a execução do objeto planejado.

Quadro 2 – Principais princípios vinculados ao planejamento das licitações

Princípio	Base Legal	Aplicação
Planejamento	Art. 11 da NLLC; art. 174 da CF/88	Evita improvisos, alinha contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias.
Eficiência	Art. 37 da CF/88; art. 5º da NLLC	Busca melhor resultado com menor custo e associa meios adequados às necessidades.
Celeridade	Art. 5º, inciso LXXVIII, da CF/88; art. 40 e 25 da NLLC	Assegura prazos razoáveis, rapidez processual, utilização do registro de preços e minutas padronizadas.
Economicidade	Art. 70 da CF/88; art. 5º da NLLC	Melhor custo-benefício, busca pela qualidade a menor custo.
Eficácia	Art. 5º da NLLC	Garantia de que os resultados planejados sejam atingidos.

Fonte: Adaptado de Di Pietro (2022); Nohara (2022); Rodrigues (2022).

Assim, a homologação é o ato administrativo em que o ordenador de despesa do órgão valida a conformidade e a regularidade do certame licitatório planejado. Na modalidade de pregão eletrônico, ela ocorre depois da fase de julgamento das propostas e da habilitação dos fornecedores, momento em que a autoridade competente avalia se todas as etapas foram cumpridas conforme a NLLC (Brasil, 2021a) e, também, se os vencedores atendem ao edital da licitação.

A homologação, assim como todos os atos, motivações e decisões que acontecem durante a realização do procedimento licitatório, é gravada na ata do pregão eletrônico. A ata eletrônica é o documento público que registra todos os eventos do certame, incluindo as empresas participantes, os preços dos lances, a negociação entre pregoeiro e licitante, julgamentos, cancelamentos de itens, recursos e ganhadores. Desse modo, ela contém informações relevantes sobre aquilo que a Administração Pública planejou e executou, além

de ensinar maior controle e transparência processual, o que configura fonte confiável e relevante de informações desta pesquisa.

Verifica-se, desse modo, que o planejamento técnico e apropriado é elementar, não apenas para a integridade do procedimento licitatório, mas para uma contratação promissora. Assim, o planejamento deve apoiar, de modo protagonista, a solução para a necessidade de contratar, a escolha do objeto mais aconselhável e a previsão dos cuidados a serem empregados em todas as etapas da licitação. Para que esse planejamento seja efetivamente implementado e monitorado, é essencial compreender e gerir os processos envolvidos, o que leva à compreensão da Gestão por Processos como instrumento estratégico de modernização e eficiência na Administração Pública.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

A Administração Pública brasileira é muito associada a processos burocráticos. Por esse motivo, a burocracia é frequentemente apontada como a causa da ineficiência de muitos serviços públicos. No entanto, a rigidez do modelo de Weber tem dado espaço a uma ideia de gestão baseada na descentralização administrativa, na flexibilidade organizacional e no estabelecimento de processos claros. Tal cenário favorece a implementação da Gestão por Processos nas instituições públicas como alternativa ao atual modelo.

Sabe-se que as organizações operam em ambientes de constante transformação. Isso implica a evolução de desenhos organizacionais que permitam a sobrevivência e o aprimoramento de desempenho. Neste contexto, a Gestão por Processos se apresenta como uma prática contínua que almeja modificar rotinas para a obtenção de resultados organizacionais mais satisfatórios (Brasil, 2018).

A Gestão por Processos, enquanto abordagem da Administração, pretende identificar, mapear, desenhar, documentar, mensurar, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio. O seu intuito é atingir resultados substanciais e coerentes com o propósito estratégico de cada organização. Tal metodologia oferece uma visão institucional integrada, pois ela parte de um olhar sistêmico voltado para o desempenho e para as demandas de todos os atores envolvidos nos processos (ABPM, 2013).

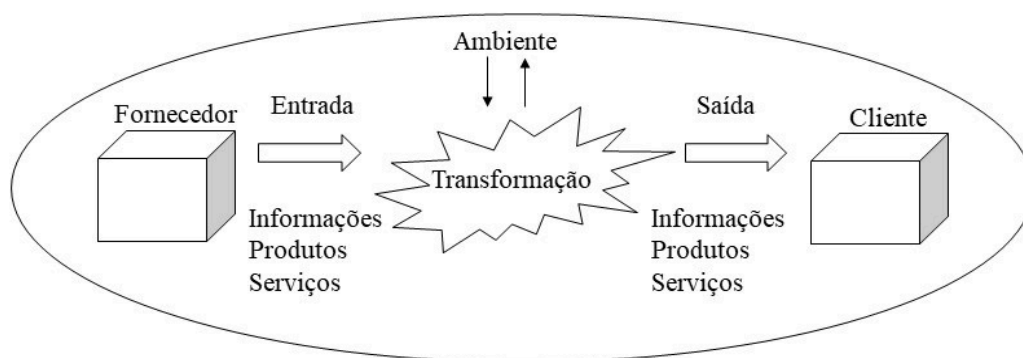
Para compreender o que é Gestão por Processos, é indispensável conceituar processo. Existem diferentes definições, no entanto a maioria converge para a ideia de que se trata de uma porção de atividades interligadas cujo produto seja gerar valor para o cliente (De Sordi, 2017). No âmbito da Administração Pública Federal, o TCU o define como um conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para a

obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades organizacionais. Ele envolve mão de obra, medidas, métodos de trabalho, equipamentos, diferentes meios ambientes e recursos (TCU, 2014).

Segundo Davenport (1994), processos formam um sistema próprio que articula um conjunto de tarefas realizadas por atores, com início, meio e fim, a partir de uma sequência lógica no tempo e no espaço. Eles têm como objetivo transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) para satisfazer um cliente (Figura 1). Para o autor, os processos precisam de uma estrutura clara e bem definida para que sua gestão, compreensão e definição de responsabilidades sejam facilitadas. O objeto ou serviço final é realizado por etapas, de modo que permita que cada fase seja executada com cuidado e que seus resultados sejam mensuráveis. Além disso, os processos devem ser revisados, analisados e aprimorados continuamente para que a organização sobreviva a mudanças internas e externas.

A definição de processo implica uma via de mão dupla, pois não é possível haver um produto ou serviço sem que haja a existência de um processo. Da mesma forma, o contrário é verdadeiro, pois não há processo sem entrega de produto ou serviço. Assim, Harrington (1993) o define como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera utilidade a um cliente interno ou externo.

Figura 1 – Processos Organizacionais

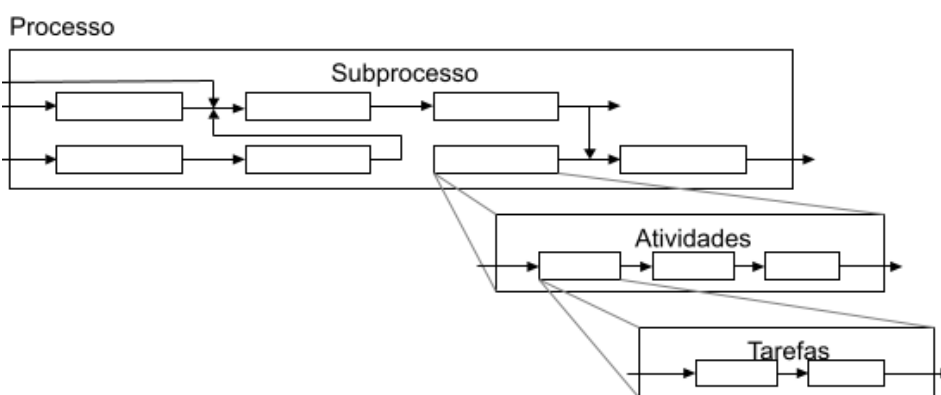


Fonte: adaptado de Maximiano (2018, p. 290).

Para Harrington (1993), quase toda atividade envolve um processo, que pode ser complexo ou simples. Numa visão macro, conforme a Figura 2, processos são compostos por atividades essenciais à gestão e operação da instituição. Os macroprocessos podem ser divididos em subprocessos logicamente interligados que facilitam o aperfeiçoamento contínuo e o foco em áreas críticas. Cada subprocesso é formado por atividades específicas, que, por sua vez, desdobram-se em tarefas executadas por indivíduos ou pequenas equipes.

Processos podem ser classificados ainda em primários, de suporte e de gestão, sob uma visão sistêmica das atividades organizacionais. Os processos primários representam apenas 20% das ações, mas são os que geram valor direto ao cliente, articulam as etapas essenciais da cadeia de valor e garantem o cumprimento da missão institucional. Os processos de suporte, embora representem 70% das atividades, não entregam valor direto, mas são fundamentais para manter os recursos e a infraestrutura que sustentam os processos primários. Já os processos de gestão, que correspondem a 10% das atividades, monitoram e controlam o desempenho organizacional, eles estão voltados para conformidade e eficácia, mesmo sem gerar valor direto ao cliente (ABPMP, 2013).

Figura 2 – Hierarquia do Processo



Fonte: Harrington (1993, p. 34).

A ideia formal sobre o conceito de processo é convergente na literatura, que o trata como um ordenamento lógico com objetivo de criar um bem ou um serviço para clientes (Hammer; Champy, 1994). No entanto, nem sempre os processos constituem atividades bem definidas em seu conteúdo, duração e uso de recursos, nem necessitam ser executados em encadeamento específico (Morris; Brandon, 1994). Pelo contrário, diversas vezes e por razões distintas, é mais proveitoso organizá-los por etapas, pois suas atividades são interligadas e sua essência consiste em coordená-las entre pessoas, procedimentos e tecnologias (Gonçalves, 2000).

De acordo com Gonçalves (2000), a definição de processo, como definido em geração de *inputs* em *outputs* de valor, não é suficiente para compreender processos não industriais enquanto ativos de negócios, bem como para analisar qualquer tipo de processo, pois nele estão envolvidos também *endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade. Neste sentido, o autor define três categorias de processos empresariais: os processos de negócio ou de

cliente, os processos organizacionais e os processos gerenciais. Os primeiros qualificam a atuação da empresa, amparados por outros processos internos, e a partir deles será entregue o produto ou serviço ao cliente. Já os do segundo tipo estão centrados na organização e possibilitam o desempenho coordenado dos subsistemas que formam a organização. E por último, os processos gerenciais se destinam às relações de medição e ajuste de desempenho da organização por gerentes.

Tal classificação proposta por Gonçalves (2000) sugere uma forma organizacional predominante das organizações para o século XXI. Ao se orientar por processos básicos de operação, as instituições tendem a abandonar a estrutura por funções, modelo protagonista do século XX, e guardam em comum a interfuncionalidade de processos, a ideia de que processos têm clientes e que estão associados a uma cadeia de valor. Desta maneira, as empresas têm redistribuído seus recursos técnicos e humanos ao longo dos processos de negócios.

É importante destacar que os diferentes tipos de processos encontram espaço, normalmente, em organizações que se estruturam na forma vertical, com o agrupamento de especialistas semelhantes por setor, para reunir habilidades aptas a executar tarefas específicas. Isso implica a criação de organismos confiantes como um time, no entanto difere bastante do fluxo de trabalho dos processos, que ocorre na horizontal. Tal divergência resulta em lacunas e subotimização do trabalho, bem como ataca a eficiência e a eficácia dos processos (Harrington, 1993).

Assim, é preciso pensar menos em termos de organização funcional e voltar os olhos para os processos que esperam aperfeiçoamento. Essa é a estratégia da Gestão por Processos. As instituições devem se preocupar em designar alguém, o dono do processo, que garanta a inter-relação entre as atividades críticas. Isso evita a formação de grupos isolados e aponta para o objetivo de melhoria: tornar os processos eficazes, eficientes e adaptáveis (Harrington, 1993).

Segundo De Sordi (2017), a perspectiva administrativa da Gestão por Processos é sinônimo da abordagem sistêmica para a gestão das organizações, inspirada na Teoria Geral de Sistemas (TGS). Em oposição à Teoria Clássica da Administração, que tem estrutura e controle rígidos, a TGS é flexível (Figura 3). A sua organização é moldável e desempenha melhor adaptação aos meios internos e externos do que aquelas baseadas em silos funcionais (Maximiano, 2011). Na organização por funções, os processos percorrem fronteiras entre “chaminés funcionais”, que implicam perda de qualidade, tempo e atenção (Gonçalves, 2000). Esta discussão entre diferentes autores fortalece o interesse pela Gestão por Processos, além

de qualificar a associação intra e interorganizacional como condição de sobrevivência no mercado.

Figura 3 – Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical



Fonte: Harrington (1993, p. 16).

A Gestão por Processos implica a necessidade de atividades de controle e de gestão de procedimentos com o objetivo de aperfeiçoá-los permanentemente em concordância com os objetivos e as estratégias organizacionais (Ferreira, 2013). Além disso, ela permite que tarefas complicadas possam ser analisadas e executadas de modo mais fácil (Ramos *et al.*, 2019). Por outro lado, apesar da melhoria processual, a Gestão por Processos também exige o estabelecimento de políticas que estimulem a aprendizagem organizacional, com o propósito de proporcionar visões sistêmicas e globais das demandas da organização (Souto, 2017).

Todos os processos bem-definidos e bem gerenciados têm algumas características em comum: alguém responsável pelo desempenho do processo (o dono do processo); fronteiras bem-definidas (o escopo do processo); interações internas e responsabilidades bem definidas; procedimentos, tarefas e especificações de treinamento documentados; sistemas de controle e *feedback* próximo ao ponto em que a atividade é executada; controles e metas orientados para as exigências do cliente; prazos de execução conhecidos; disposição de procedimentos para mudança formalizados; certeza de o quanto podem ser bons (Harrington, 1993, p. 18).

Na prática, algumas características diferenciam as abordagens entre a organização funcional e a por processos. No primeiro caso, as atribuições dos profissionais são bem definidas e delimitadas, os treinamentos são específicos, o controle é realizado por superpostos hierárquicos baseado em desempenho individual e o desenho é departamentalizado. Esse cenário é marcado por desgaste entre áreas funcionais e desconfiança entre setores (De Sordi, 2017).

Já na abordagem da Gestão por Processos, as tarefas são complementares, ainda que cada profissional realize funções diferentes, há maior interação entre eles. A figura do chefe perde espaço para uma hierarquia dada por negociação e colaboração, bem como o treinamento especializado abre espaço para capacitação contínua sobre competências transdisciplinares obtidas no decorrer do processo. As avaliações deixam de ser individuais sobre o profissional e passam a medir a performance de cada processo (De Sordi, 2017).

Nesse cenário, a transição de modelo não é algo tão simples. Para Hammer (2004), a passagem da abordagem da organização funcional para a Gestão por Processos pode ser trabalhosa e complexa, pois os profissionais necessitam pensar de um jeito sistêmico, assumir mais responsabilidades, trabalhar em equipes e entender melhor o negócio. Além disso, no contexto das instituições públicas, ao se buscar implementar a Gestão por Processos, é preciso considerar, além dos desafios nas empresas privadas, fatores adicionais como a excessiva burocracia e o distanciamento, muitas vezes, do cliente (Fiel Filho, 2010).

A partir dos conceitos trabalhados até aqui, depreende-se que a Gestão por Processos não é uma metodologia prescritiva ou uma bula de tratamento a ser consumida pela instituição, mas ao invés disto, ela consiste em princípios e boas práticas desenvolvidos pela organização baseado em ampla participação e enraizamento na cultura organizacional com o intuito de entregar valor ao cliente (ABPM, 2013). Também conhecida como *Business Process Management* (BPM), ela sugere o gerenciamento sistemático de processos institucionais e de suas atividades.

Os processos de negócios são ativos da instituição cujas fases compõem a identificação, mapeamento, análise, redesenho, implantação e monitoramento de processos. Primeiro, identifica-se o processo, em seguida obtém-se uma visão qualificada dele por meio do mapeamento a fim de evidenciar seus caminhos a partir de cada subprocesso, cargos e setores envolvidos. Isto posto, o processo é modelado com a finalidade de representar o seu funcionamento e criar condições de gerenciamento (Moura, 2019).

A Gestão por Processos produz uma organização orientada por resultados com base na facilitação de rotinas que elimine retrabalho ou ações que não agregam valor (Gissoni, 2016). Ela é um instrumento que orienta a modelagem dos processos com o propósito de alcançar resultados e aprimorar o desempenho da instituição (Oliveira, 2021).

Ao longo do tempo, organizações públicas têm se modernizado a partir da implementação da Gestão por Processos. Tal inovação pode permitir, pouco a pouco, o surgimento de estruturas sistêmicas, integradas e ágeis. Como os processos são pilares das atividades organizacionais, a Gestão por Processos, nesta perspectiva, incentiva as instituições

burocráticas a se aproximarem de seus objetivos, sobretudo, por meio de mapeamento e redesenhos (Flesch, 2015).

Na prática, após identificar e classificar os processos, é preciso descrevê-los. Para isso, podem ser usadas diferentes técnicas de coleta de informações com o objetivo de compreender como o processo funciona, quais são suas atividades e sua finalidade: análise de documentos, observação indireta, entrevistas etc. Assim, depois da coleta de dados e da sua descrição, inicia-se a modelagem do processo, etapa que permite mapear o fluxo de informações e representar visualmente o processo estudado.

O mapeamento é uma ferramenta gerencial analítica que se propõe a aprimorar os processos já existentes na organização ou fomentar um novo arranjo voltado para processos. Ele é tido como uma técnica eficiente, que reconhece as fases que integram o processo analisado e indica a origem dos desperdícios. Além disso, o seu uso também contribui para prevenir a prática de abordagens individuais que desconsideram o processo em sua totalidade.

Realizar o mapeamento de processos é fundamental para o sucesso da administração gerencial. Como técnica, ele identifica, compreende e comunica as atividades de um processo com o objetivo de aprimorar a eficiência e eficácia organizacional por meio de análise crítica. A partir disso, torna-se possível identificar oportunidades de melhoria, bem como eliminar atividades que não agregam valor (Harrington, 1993). Essa fase é concebida mediante a observação e levantamento de informações, bem como a compreensão e o aprendizado do trabalho do objeto investigado (Pavani; Scucuglia, 2011).

Pereira (2015) define o mapeamento de processos de negócio como modelo esquemático que reflete e descreve de maneira descomplicada a estrutura das atividades e dos recursos que viabilizam o funcionamento da organização. Logo, a partir do desenho do processo, é possível visualizar a definição das atividades, enquanto que, por outro lado, sem essa especificação, as tarefas permanecem isoladas e sem conexão entre si. O levantamento e a representação gráfica de um processo em seu estado atual permitem obter o mapeamento *As Is*. Com base nessa primeira análise, validada pelos envolvidos, torna-se possível identificar pontos de melhoria e, assim, entregar o redesenho do processo. Com o fluxo de trabalho redesenhado e otimizado, o processo passa a ser chamado de *To Be*, e, dessa forma, obtém-se a sua versão aprimorada.

Ao identificar, analisar, otimizar e monitorar processos, o BPM pode entregar adaptabilidade e eficiência às organizações, que estão inseridas em contexto de competição, desenvolvimento tecnológico e ajuste incessante a mudanças. A partir dele, as organizações podem alcançar vantagens como aprimoramento nos resultados, na produtividade, no controle

de custos, nos atributos dos serviços prestados, melhor clareza sobre atribuições e maior transparência de resultados (Pavani; Scucuglia, 2011).

Portanto, diante da importância da Gestão por Processos como abordagem para a melhoria contínua e o aumento da eficiência nas organizações, torna-se necessário compreender também os instrumentos utilizados para representar e comunicar os processos de forma padronizada. Neste contexto, destaca-se a *Business Process Model and Notation* (BPMN), uma notação gráfica que permite mapear e modelar processos com clareza, que facilita a análise, a padronização e a implementação de melhorias nos fluxos de trabalho.

2.4 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)

Na modelagem de processos, o BPM utiliza a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), que atribui significados específicos a seus símbolos. As notações de modelagem de processos são representações gráficas padronizadas formadas por símbolos e regras que objetivam descrever, analisar e comunicar processos organizacionais.

Tais registros pretendem entregar clareza, padronização e entendimento comum aos atores dos processos, além disso promovem consistência e facilitam a troca de informações. Sua utilização permite mapear processos com diferentes níveis de detalhamento, identificar gargalos, promover melhorias e até mesmo automatizar fluxos de trabalho, sendo, assim, essenciais para a Gestão por Processos (ABPMP, 2013).

A escolha da notação deve considerar fatores como o objetivo da modelagem, o público-alvo, a complexidade do processo e os recursos disponíveis. Notações técnicas, como BPMN ou *Integrated Definition Language* (IDEF) são indicadas para ambientes estruturados e com apoio de sistemas, enquanto fluxogramas, SIPOC ou mapeamento do fluxo de valor se adequam melhor a contextos mais simples ou colaborativos. Em muitos casos, pode-se combinar as notações elencadas no Quadro 3, como complemento conforme o estágio do projeto, à necessidade específica de visualização, análise ou documentação do processo.

Quadro 3 – Notações de Modelagem

Notação	Descrição
BPMN - <i>Business Process Model and Notation</i>	Criado pelo <i>Object Management Group</i> , ele é versátil e adequado para representar processos complexos a diversos públicos.
Fluxograma	Aprovado como padrão ANSI, <i>American National Standards Institute</i> , o fluxograma utiliza símbolos simples e não padronizados para facilitar a compreensão rápida do fluxo de processos.
EPC – <i>Event-driven Process Chain</i>	Usa eventos como gatilhos ou resultados de etapas, é útil para modelar processos complexos.

UML – <i>Unified Modeling Language</i>	Mantida pelo <i>Object Management Group</i> , a UML é um conjunto de notações técnicas voltado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF – <i>Integrated Definition Language</i>	O IDEF, padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA, destaca entradas, saídas, mecanismos e controles, serve como base para a visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	Originado no <i>Lean Manufacturing</i> , o <i>Value Stream Mapping</i> usa símbolos intuitivos para mapear a eficiência de processos em termos de recursos e tempo.
Cadeia de Valor	A cadeia de valor foca em identificar processos que agregam valor ao cliente, oferece uma visão geral, mas não detalhada, dos processos de negócio.
SIPOC (<i>Supplier, Input, Process, Output and Customer</i>)	Estilo de documentação de processos no <i>Lean Six Sigma</i> que destaca as fontes de entrada (<i>suppliers</i>) e os destinos de saída (<i>customer</i>).
Dinâmica de Sistemas (<i>System Dynamics</i>)	Modelos de dinâmica de sistemas apresentam uma visão dinâmica do desempenho dos sistemas de negócio.

Fonte: adaptado de ABPMP (2013, p. 79).

Na prática, os modelos de notação são implementados por meio do *Business Process Management System* (BPMS), que são sistemas de software baseados em métodos e ferramentas que permitem automatizar e gerenciar processos de negócio, alinhando-se aos princípios do BPM, com o objetivo de diminuir erros, retrabalhos e aumentar a eficiência e os resultados operacionais (Rios, 2019).

Enquanto linguagem de notação específica para o BPM, o BPMN tem conquistado aceitação como padrão. Ele se integra a diversas ferramentas de modelagem e oferece símbolos robustos para representar aspectos dos processos de negócio e suas relações como fluxos de trabalho e ordem de precedência. O Quadro 4 apresenta suas características principais, vantagens e desvantagens.

Quadro 4 – Principais características do BPMN

<i>Business Process Model and Notation</i>	
Principais Características	Atualmente ele está na versão 2.0 e representa uma evolução madura da notação; possui mais de 100 ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos; tem alta precisão na representação de eventos, atividades, fluxos de dados e mensagens, e colaborações.
Vantagens	Uso e compreensão amplamente difundidos; é padrão nos EUA e em diversos países; versátil para identificar restrições de processos; aplicação significativa em entidades governamentais.
Desvantagens	Exige treinamento e experiência; dificuldade em visualizar relações entre níveis diferentes de processos; ferramentas de modelação podem adotar apenas partes do BPMN.

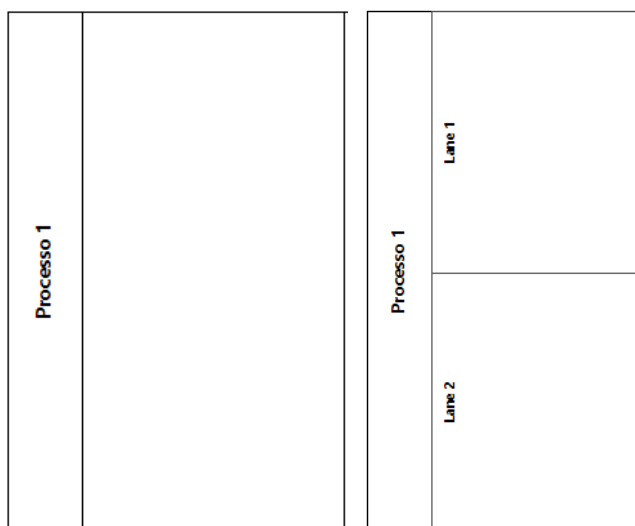
Fonte: adaptado de ABPMP (2021, p. 98).

A utilização da notação BPMN tem sido aplicada por diversas instituições tanto no setor privado, quanto no público. O Governo Federal brasileiro, por exemplo, é usuário do

BPMN e o reconhece como uma linguagem gráfica que representa processos de trabalho, onde é possível enxergar tarefas, decisões, interações com sistemas e atores externos, com intuito de oferecer uma visão completa das atividades. No Guia de Notação BPMN (Brasil, 2019b), tem-se um resumo dos principais elementos gráficos usados nessa notação.

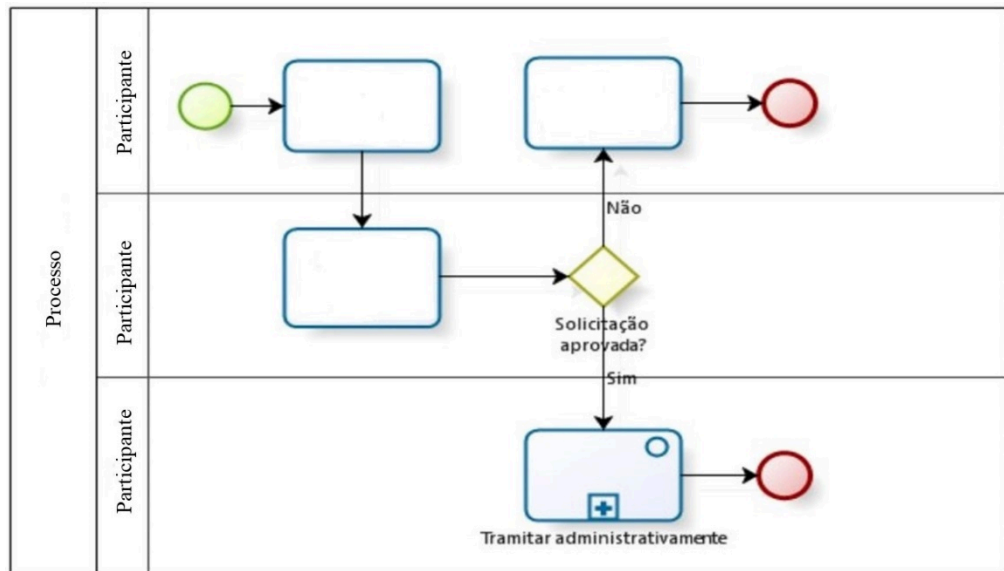
1) **Raias ou *swim lanes*:** indicam os atores de um processo de trabalho ou funções desempenhadas por eles, enquanto a “piscina” ou *pool* (moldura maior) representa o processo conforme Figura 4. Tudo que estiver dentro de uma mesma raia está relacionado a um ator específico. Elas não formam uma notação separada, mas sim uma maneira de distribuir responsabilidades visualmente organizadas. A partir de retângulos ou linhas, elas identificam quem executa cada atividade, além de indicar pessoas, funções, organizações ou sistemas com intuito de facilitar a visualização dos fluxos de trabalho e transferências entre atores, como o exemplo da Figura 5.

Figura 4 – Piscina e Raias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Bizagi Modeler 4.2.0.003.

Figura 5 – Processo de Trabalho



Fonte: adaptado de Brasil (2019d, p. 34).

As raias ou *swim lanes* melhoram a colaboração processual, definem pontos de entrega e mostram fluxos operacionais e de comunicação. No entanto, elas podem gerar complexidade em processos com responsabilidades compartilhadas e reforçar mentalidades de isolamento (ABPMP, 2021).

2) **Objetos de Fluxo:** são elementos visuais que indicam tarefas, eventos (como o início de um processo, pedidos ou prazos) e decisões que geram caminhos alternativos no fluxo. Existem vários tipos de objetos de fluxo, alguns dos mais comuns são apresentados no Quadro 5. Os objetos de fluxo são os principais símbolos usados para representar como o processo de trabalho se desenvolve.

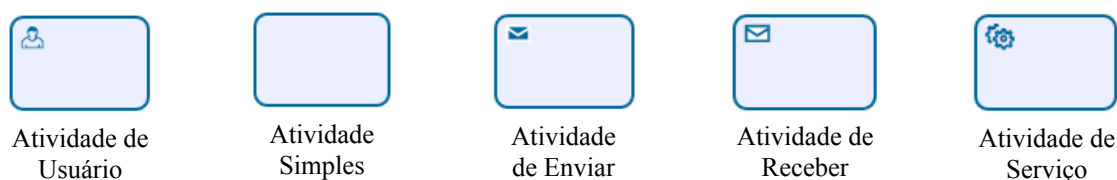
Quadro 5 – Objetos de Fluxo

Objetos do Fluxo	Representação Gráfica	Utilização
Atividades		Uma atividade é um passo dentro do processo.
Eventos	 Início Intermediário Fim	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo.
Gateways		Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.

Fonte: adaptado de Brasil (2019d, p. 11).

Uma atividade é uma etapa do processo que envolve a realização de trabalho e o uso de recursos. Ela é representada por um retângulo de cantos arredondados e pode aparecer de forma simples ou ser classificada segundo a característica da tarefa, conforme o tipo de trabalho desenvolvido no processo (Figura 6). Já os eventos são acontecimentos que marcam o andamento de um processo, eles podem iniciá-lo, pausá-lo ou encerrá-lo. Existem três tipos: eventos de início (marcam o começo do processo), eventos intermediários (ocorrem durante o processo) e eventos de fim (indicam seu término). Finalmente, os *gateways* controlam as divisões e junções do fluxo de um processo, lidam com decisões, paralelismos e sincronizações. Eles são representados por losangos, cujo sinal interior indica seu tipo e funcionamento (Brasil, 2019d).

Figura 6 – Tipos de atividade



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A atividade de usuário significa a realização de tarefa por um humano com utilização de um sistema ou *software*, a tarefa simples é usada de forma genérica, a atividade de enviar representa o envio de informação, a atividade de receber simboliza o recebimento e, finalmente, a atividade de serviço é a tarefa efetuada por um sistema de modo automático. Ademais, os eventos também podem ser representados de forma mais detalhada. O evento de início, por exemplo, pode ser apenas genérico, mas também de mensagem ou *timer* para representar com maior precisão o que inicia o trabalho. Já para os eventos de intercorrência, o tipo mais comum é a ocorrência genérica, mas também ocorre igualmente os tipos de mensagem ou *timer* conforme o Quadro 6 (ABPMP, 2021).

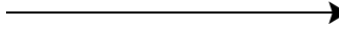
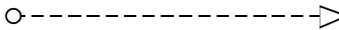
3) **Objetos de conexão:** são elementos visuais que ligam os objetos de fluxo e permitem a transição entre as raiais, com o intuito de tornar o percurso do fluxo mais claro para os participantes. As linhas unem atividades, gateways e eventos. No BPMN, existem três tipos principais de objetos de conexão demonstrados no Quadro 7.

Quadro 6 – Objeto de fluxo de evento

Eventos de início    Genérico Mensagem Timer	Genérico: não determina uma ação específica para iniciar o processo; Mensagem: o processo é iniciado a partir da chegada de mensagem por outro participante; Timer: determina o início do processo a cada intervalo de tempo.
Eventos de Ocorrência    Genérico Mensagem Timer	Genérico: não especifica o tipo de ocorrência no processo; Mensagem: indica a ocorrência de recebimento ou envio de mensagem; Timer: indica uma espera entre atividades do fluxo de trabalho.
Evento de Fim 	Eventos de fim sinalizam a conclusão do caminho do processo, sem novos fluxos a partir dele.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Quadro 7 – Objetos de conexão

Objetos de Conexão	Representação Gráfica	Utilização
Linhas de sequência		Empregadas para ligar os elementos principais.
Linhas de mensagem		Indicam a comunicação que ocorre entre dois processos.
Associações		Conectam artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) a outros elementos do mapa.

Fonte: adaptado de Brasil (2019d, p. 42).

Para unir as figuras principais, utiliza-se linhas de sequência, que indicam o controle do fluxo e a ordem dos elementos do processo (atividades, gateways e eventos). Já as linhas de mensagem ilustram a comunicação entre dois processos, representam solicitações, respostas ou eventos capazes de alterar o andamento do processo. Essas linhas podem ser ligadas diretamente às atividades e, assim, simbolizar a troca de mensagens entre dois processos internos da organização ou entre um processo interno e um externo. Os artefatos (Figura 7), como anotações, objetos de dados e agrupamentos, podem permanecer independentes ou ser conectados a outros elementos do diagrama por meio de uma linha pontilhada chamada associação (ABPMP, 2021).

Figura 7 – Artefatos



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Desse modo, com auxílio de elementos gráficos padronizados da notação, o BPMS atua como um sistema que viabiliza a aplicação prática das ferramentas da Gestão por Processos. Por meio dele, é possível não apenas modelar processos, mas também automatizá-los, monitorá-los e promover melhorias contínuas dos fluxos organizacionais. Neste sentido, algumas das ferramentas operacionalizadas pelo BPMS são descritas a seguir.

2.5 FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos se apoia em um conjunto de metodologias e instrumentos capazes de tornar os fluxos de trabalho mais eficientes, padronizados e voltados para a geração de valor institucional. Neste sentido, esta seção apresenta ferramentas utilizadas no mapeamento, na análise e melhoria de processos organizacionais, com ênfase em sua aplicação prática. São abordados métodos consagrados como SIPOC, PDCA, Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), *Lean Office*, DMAIC, Diagrama de Ishikawa, Análise de Valor Agregado (AVA), 5W2H e o relatório ISO/TR 26122:2008, com destaque para suas funções, benefícios e contribuições sobre modernização e eficiência processual.

2.5.1 Reengenharia

Para além de ser uma simples ferramenta voltada propriamente à melhoria de processos, a reengenharia é uma abordagem controversa e invasiva. Ela é definida por Hammer e Champy (1994) como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho. Como a própria definição já aponta, ela consiste em uma mudança fundamental, radical e drástica na organização, que propõe uma revolução, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela sua substituição por processos inteiramente novos.

Assim, a reengenharia significa começar do zero, pois não se trata de promover alterações superficiais que mantenham a estrutura da organização. Pelo contrário, ela abandona práticas tradicionais e repensa profundamente os processos organizacionais (Marshall Jr *et al.*, 2010). As principais críticas sobre a reengenharia recaem sobre os esforços voltados para a redução de custos, principalmente por meio da redução de pessoal, além da possível perda de identidade da organização (Maximiano, 2018).

Dito isso, apesar de uma mudança revolucionária não ser alvo desta pesquisa, sabe-se que o cenário moderno do mercado, com intensa competição e transformação tecnológica, exige postura reativa das organizações que desejam perdurar. Por isso, processos de mudança são implacáveis para que qualquer instituição sobreviva. Deste modo, é preciso analisar métodos de renovação organizacional caso a caso, que podem se dar pelo uso de tecnologias gerenciais ou até mesmo por inovações de modelos de gestão.

2.5.2 SIPOC

O SIPOC é uma ferramenta que ajuda a descrever um processo e identificar seus principais elementos. Trata-se de uma sigla com origem nas seguintes palavras da língua inglesa: *Supplier, Inputs, Process, Outputs* e *Customers*. Em português, esses termos são traduzidos, respectivamente, como Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas e Clientes. De modo simples e intuitivo, ele é usado para esclarecer quais aspectos de um processo devem ser estudados (ABPM, 2013).

Tal metodologia permite mapear e compreender processos, responsabilizar fornecedores e encontrar oportunidades de melhoria. Uma das principais vantagens de seu uso é a abordagem sistemática, que funciona em linguagem simples de gerenciamento e aprimoramento (Amorim *et al.*, 2024).

Além de identificar os responsáveis pelas tarefas de cada processo, o SIPOC inclui a participação de clientes em sua análise. Isso possibilita a criação de indicadores para medir o desempenho e qualidade. Outrossim, é possível identificar responsáveis por cada subprocesso, visualizar como eles se relacionam com demandas específicas e definir indicadores (Barbosa *et al.*, 2021).

Na prática, o SIPOC é uma técnica de mapeamento de processos bastante simples. Ele proporciona um olhar sistêmico sobre um trabalho a partir dos seus elementos e conexões. É possível executá-lo em uma tabela ou até mesmo em papel. Para usá-lo, é preciso primeiro definir o processo (P) que se pretende mapear. Em seguida, define-se as entradas (I) que provocam o processo, bem como os fornecedores (S), que são aqueles que fornecem as entradas do processo. Por fim, o produto desse processamento é a saída (O), que tem como destinatário o cliente (C) conforme a Figura 8.

Figura 8 – Diagrama SIPOC

FORNECEDOR	ENTRADA	PASSOS	SAÍDAS	CLIENTE
Quem fornece a entrada?	Quais as entradas/insumos?	Principais passos/tarefas	Quais as saídas do processo?	Quem receberá a saída?

Fonte: adaptado de Pyzdek e Keller (2010, p. 202).

Finalmente, no mapeamento do processo, algumas perguntas podem ser feitas com vistas à sua melhoria: quem é a parte interessada neste processo? Quais são os valores e os resultados produzidos? Quem é o dono do processo? Quais são as entradas e quem as provém? Quais são os recursos usados no processo? Quais etapas criam valor? As perguntas podem ser úteis para a visualização e melhoria processual e devem ser organizadas no formato SIPOC (Pyzdek; Keller, 2010).

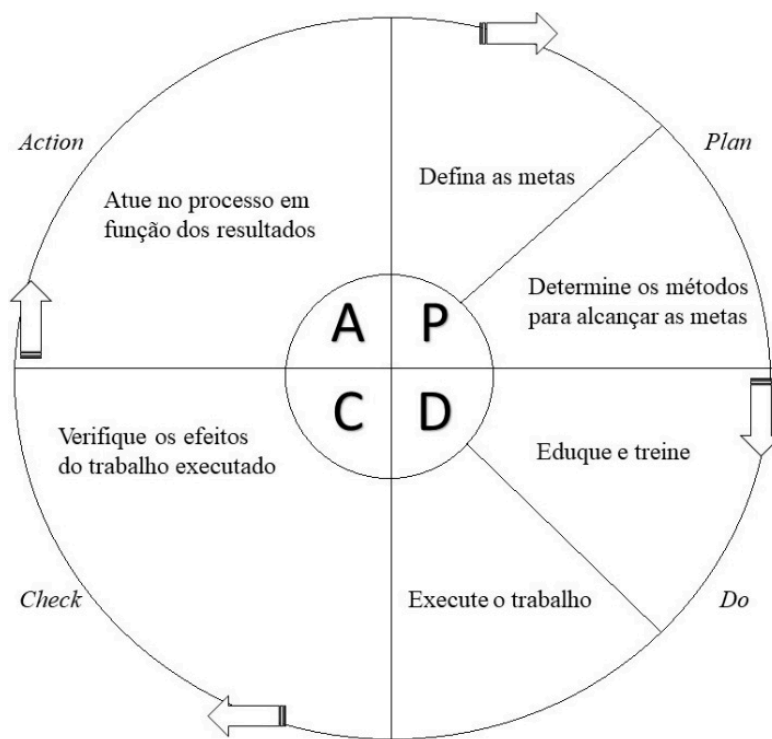
2.5.3 PDCA ou Ciclo de Deming

O PDCA ou Ciclo de Deming é uma metodologia de qualidade usada para controlar processos e resolver problemas. Foi desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewart e, mais tarde, na década de 1950, Deming (1986) o popularizou ao aplicá-lo no Japão. A sigla significa, em inglês, *Plan, Do, Check e Act*, que equivale a Planejar, Fazer, Verificar e Atuar em português. Trata-se de uma ferramenta utilizada por muitas empresas por ser simples, eficaz e de fácil implementação, que proporciona melhoria contínua de processos, aumento de produção e eficiência, bem como diminuição de custos.

Cada problema identificado e resolvido eleva o sistema produtivo a um nível superior de qualidade, pois os problemas são encarados como oportunidade de aprimorar o processo. No Ciclo de Deming, o método consiste em identificar a causa do problema, estabelecer metas e objetivos a serem atingidos pela organização, executar o que foi planejado, treinar pessoal, verificar e coletar dados do que se fez e, ao final, propor medidas corretivas para que o ciclo seja repetido (Andrade, 2003). Na prática, o problema é protagonista neste método. Assim, é preciso identificá-lo, observá-lo, analisar sua causa e traçar um plano de ação para, em seguida, executar e verificar o que foi planejado e, finalmente, ter o processo padronizado

(Figura 9).

Figura 9 – O Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de Campos (2013, p. 154).

Na Gestão por Processos, o Ciclo PDCA é amplamente utilizado como ferramenta de apoio aos modelos de gestão de qualidade. Nesse contexto, seu uso não se limita à resolução de problemas, mas promove a melhoria contínua do desempenho organizacional ao orientar a análise, o monitoramento e a otimização dos processos. Assim, o PDCA contribui para decisões mais embasadas, maior eficiência operacional e fortalecimento da sustentabilidade da instituição. Dessa forma, ele se alinha aos princípios do BPM, que também exigem o acompanhamento sistemático de processos (ABPMP, 2013).

2.5.4 DMAIC

O DMAIC é um método de melhoria de processos e solução de problemas com origem a partir do ciclo PDCA de Deming. A sigla decorre das iniciais equivalentes a cada fase na língua inglesa: *define* (definir), *measure* (medir), *analyse* (analisar), *improve* (melhorar) e *control* (controlar). Na prática, primeiro se identifica o problema ou o processo que necessita de solução baseado no negócio e na necessidade dos clientes. Nesta fase é preciso definir uma

equipe de trabalho que domine o processo, com objetivos e responsabilidades claras. Em seguida, coletam-se as informações básicas sobre ele por meio de comparação entre o desempenho atual e aquele que se pretende alcançar, pode-se utilizar ferramentas como Diagrama Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Pareto etc. Depois disso, compreende-se a relação causa e efeito do problema, realiza-se uma intervenção de melhoria e, ao final, monitora-se as ações (Silva; Santiago, 2022).

O método DMAIC fornece uma estrutura útil para a criação de um processo de controle de projetos. A partir dele, os critérios para a conclusão de uma fase específica podem ser definidos, assim como os projetos podem ser revisados antes do início da fase seguinte (Pyzdek; Keller, 2010). A ferramenta pode ser resumida no Quadro 8.

Quadro 8 – Visão geral do DMAIC

D	Defina os objetivos da atividade de melhoria, os termos do projeto, as responsabilidades do pessoal e monte a equipe de trabalho.
M	Estabeleça métricas válidas e confiáveis que ajudem a monitorar o progresso alinhadas aos objetivos.
A	Analise o processo e elimine lacunas entre o desempenho atual e aquilo que era esperado.
I	Melhore o processo, seja criativo para encontrar novas maneiras de fazer as coisas melhor, mais barato e mais rápido.
C	Institucionalize o processo aprimorado sob o conjunto de novos incentivos, políticas, procedimentos, orçamentos e instruções operacionais.

Fonte: adaptado de Pyzdek e Keller (2010, p. 148).

Esse ciclo tem enfoque voltado para a diminuição da volubilidade de processos no alcance dos objetivos organizacionais, mas desde seu surgimento tem sido aplicado para muitas áreas. É possível encontrar a sua aplicação, por exemplo, em análise e melhoria de processos na administração de instituições de ensino, bem como em estudo das causas da evasão escolar etc. O DMAIC é um método de ampla utilização, suas principais características técnicas consistem em construir o raciocínio lógico processual, obter melhoria contínua assentada na eficiência e proporcionar visão holística do processo (Santos, 2021).

2.5.5 *Lean Office*

O *Lean Manufacturing* ou Manufatura Enxuta é uma abordagem que surgiu no Sistema Toyota de Produção, logo após a Segunda Guerra Mundial, no momento em que o Japão procurava superar a produção em massa dos Estados Unidos. Ele é uma metodologia que nasce com o intuito de entregar continuamente agilidade, inovação, eficiência, redução de gastos desnecessários, de movimentos e exclusão de tarefas que não agregam valor. Enquanto

sistema, o *Lean Manufacturing* nasce na indústria, porém enquanto filosofia de gestão, ele passa a ser aplicável em todas as áreas das organizações. Por esta razão, chega aos escritórios com o nome *Lean Office* (Fiuza; Pacheco, 2021).

Pode-se dizer, então, que o *Lean Office* é uma adaptação do *Lean Manufacturing* para setores administrativos. Ele tem como foco evitar desperdícios em razão de equívocos, erros de informações, retrabalho e atraso na entrega de valor aos clientes. A metodologia *Lean* está bastante alinhada à ideia de produtividade gerencial, ou seja, fazer mais com menos e agregar melhorias à execução de processos (Pinto, 2021).

O serviço público brasileiro tem características próprias em relação à cultura organizacional, burocratização, aspectos políticos, apego exagerado a normas e hierarquias. Assim, muitas vezes, esses elementos afastam a inserção de métodos de Gestão por Processos voltados para resultados e para os clientes. No entanto, o *Lean Office* não trata exatamente da reestruturação de processos, ao invés disso, ele foca no esforço do pessoal para criar valor aos clientes, eliminar desperdícios e acelerar operações (Biazzi *et al.*, 2011).

Para identificação de desperdícios, a metodologia *Lean* analisa as atividades que geram valor, ou seja, aquelas que satisfazem o cliente, e as que não agregam valor, estas são as atividades que não estão diretamente ligadas à satisfação do consumidor final, bem como as atividades necessárias. A partir desta separação, o método utiliza ferramentas de métrica que ajudam as organizações a atingirem a melhoria contínua como o *Lead Time*, que verifica o tempo consumido por um produto em todas as etapas de um processo ou fluxo de valor (Fiuza; Pacheco, 2021).

A crítica sobre este método recai sobre a dificuldade em compreender e apontar quais tarefas administrativas não agregam valor para o cliente. Alguns sintomas clássicos de desperdício no fluxo processual são *Lead Time* longo e imprevisível, relatórios desnecessários, ausência de padronização, dados de entrada errôneos, acumulação documental e não utilização de aplicativos otimizadores (Turati, 2007).

2.5.6 Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV)

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é uma ferramenta que visa enxergar o processo, identificar desperdícios e aperfeiçoar o desempenho das organizações a partir da competitividade e eficiência. Ele também pode ser definido como método de gerenciamento, comunicação e planejamento que orienta as decisões organizacionais em relação ao fluxo de processos, com a oportunidade de ganho em indicadores de produtividade e de qualidade

(Moutinho *et al.*, 2024).

A finalidade do MFV é desenvolver organizações mais enxutas, inteligentes e ágeis de maneira simples e intuitiva. Ele oferece a compressão dos fluxos processuais para que desperdícios sejam detectados e eliminados, além de identificar atividades que acrescentam valor ou não aos processos (Rother; Shook, 2003).

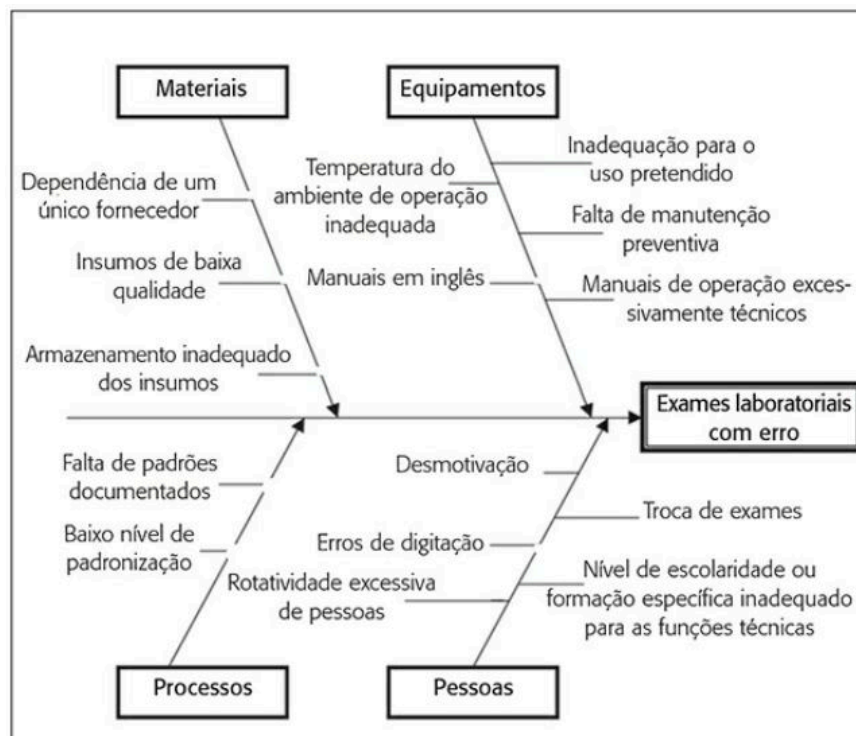
Na prática, a ferramenta divide todas as atividades entre aquelas que agregam valor e as que não agregam valor. Sua aplicação considera o fluxo de materiais, fornecedores, produtos e clientes. O MFV vai além da composição de um mapa momentâneo, ele se constitui em quatro estágios: reconhecer uma família de produtos, desenhar o mapa atual, prospectar o mapa futuro e programar e executar as mudanças necessárias (Bonato *et al.*, 2023). No entanto, outros autores entendem que uma das principais críticas sobre o MFV é sua limitação de mapear somente aquilo que gera desperdícios, deixando a desejar no alcance das estratégias da organização (Thomé *et al.*, 2023).

2.5.7 Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe

O Diagrama de Ishikawa ou o Diagrama de Espinha de Peixe foi elaborado em 1953 a partir de estudos no formato de diagrama de causa e efeito em processos fabris. Como ferramenta da Gestão por Processos, ele permite retratar graficamente a análise de causas que levam a um evento ou efeito. A partir disto, o esquema expõe a conexão entre um atributo de qualidade e seus determinantes (Costa *et al.*, 2023).

Na prática, o diagrama tem a estrutura de espinha de peixe dividida em 6 M (Material, Mão de Obra, Método, Medida, Meio Ambiente e Máquina), que são as possíveis causas do problema identificado. A cabeça do peixe, na ponta do problema, representa o efeito ou problema. Neste sentido, o diagrama é usado para estruturar a causa do problema de forma sistêmica e visual. Então, com a definição de uma equipe de trabalho e a utilização de ferramentas como o *brainstorming*, por exemplo, pode-se preencher as possíveis causas que formam o corpo do peixe como na Figura 10. Conforme a complexidade do diagrama, algumas causas podem ser detalhadas em um novo diagrama de causa e efeito, mais específico e aprofundado, com o objetivo de possibilitar uma análise mais precisa e criteriosa.

Figura 10 – O Diagrama de Ishikawa



Fonte: Marshall Jr *et al.* (2010, p. 90).

Desse modo, é possível utilizar o diagrama para o reconhecimento de causas ou seu mapeamento sistêmico. Na primeira forma, parte-se do problema em análise e se tenta encontrar as possíveis motivações para seu surgimento. Já na segunda opção, todo o problema é pensado a partir de uma solução em mente, isso quer dizer que as causas são constantemente identificadas (Seleme; Stadler, 2010).

2.5.8 Análise de Valor Agregado (AVA)

Ao definir processo como qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera utilidade a um cliente interno ou externo, Harrington (1993) elaborou, também, a ideia de Análise de Valor Agregado (AVA) como um importante instrumento para a Gestão por Processos. A sua ideia básica é a de que, ao passarem pelo processo de transformação, as entradas acumulam valor.

A AVA tem caráter predominantemente qualitativo e consiste em identificar e eliminar etapas ou atividades desnecessárias em um processo de trabalho, além de analisá-las e classificá-las segundo seu valor agregado. Para a sua aplicação, é preciso que as atividades ou etapas do processo analisado sejam não apenas listadas, mas também esmiuçadas. Tal

detalhamento revela se há alcance dos objetivos, a satisfação dos clientes, bem como o valor agregado (Costa, 2021).

Nesse sentido, a ferramenta permite reduzir elementos que não agregam valor ao processo. Isso permite a diminuição de tempo e custo, e torna as entregas mais atrativas para os clientes. A sua importância incide sobre a possibilidade de identificação de recursos que não são consumidos pela organização (Walter, 2001).

Ademais, de acordo com Harrington (1993), há três categorias distintas de atividades de um processo quanto à sua agregação de valor: a) Atividades com Valor Real Agregado (VRA) - são aquelas atividades que contribuem para a satisfação das necessidades do cliente, aquelas pelas quais o cliente está disposto a pagar; b) Atividades com Valor Empresarial Agregado (VEA) - são aquelas necessárias à empresa, mas que não agregam valor do ponto de vista do cliente; c) Atividades Sem Valor Agregado (SVA) - não acrescentam valor ao processo produtivo e podem ser eliminadas sem afetar o cliente ou a organização.

Dada tal classificação e, uma vez classificadas todas as atividades ou etapas do processo, é preciso eliminar as perdas ou desperdícios indicados na categoria SVA. Apesar disso, elas devem ser excluídas apenas se não configurarem tarefas indispensáveis vinculadas aos objetivos da organização (Costa, 2021). A Figura 11 auxilia a enxergar como se dá o procedimento para análise de valor.

A AVA é particularmente adequada ao contexto da Administração Pública, onde etapas muitas vezes são executadas por obrigação normativa ou por tradição institucional, sem necessariamente agregar valor direto ao resultado final esperado pelos usuários do processo. Assim, essa técnica fornece uma base lógica e estruturada para intervenções com potencial de reduzir esforços improdutivos e melhorar a efetividade da consolidação das demandas institucionais.

Figura 11 – Fluxograma para Análise de Valor Agregado



Fonte: Adaptado de Harrington (1993, *apud* Walter, 2001, p. 52).

De acordo com Dumas *et al.* (2018), a análise qualitativa de um processo pode ser vista tanto como arte quanto como ciência, pois apesar do método científico, não existe uma única maneira de realizar uma boa análise de processos, já que ela dependerá da ferramenta, do caso e da habilidade do “artista”. Neste sentido, existem técnicas que ajudam a identificar e analisar as partes frágeis do processo, ou seja, aquelas que afetam negativamente o seu desempenho. Entre elas, os autores propõem três principais: Análise de Valor Agregado, Análise de Causa-Raiz e Análise de Impacto.

Em termos de objetivos, a AVA identifica etapas do processo que agregam valor ou não ao negócio, com vistas a eliminar desperdícios. Já a Análise de Causa-Raiz investiga as causas fundamentais de problemas de processo para prevenir sua recorrência. A Análise de Impacto avalia a gravidade e as consequências dos problemas identificados em termos qualitativos e/ou quantitativos para priorizar ações de melhoria.

Ao identificar e eliminar desperdícios, a AVA favorece o aumento da eficiência por meio da simplificação e do redesenho processual em processos de melhoria organizacional. Assim, embora a Análise de Causa-Raiz seja relevante para investigar a origem de problemas específicos, sua aplicação é mais adequada quando o objetivo está centrado na solução de falhas pontuais. Já a AVA se mostra mais apropriada em contextos nos quais se busca aprimorar a eficiência do processo como um todo, com o intuito de otimizar fluxos e eliminar etapas que não agregam valor.

Neste mesmo sentido, a Análise de Impacto é uma técnica indicada especialmente em contextos nos quais se busca priorizar a resolução de múltiplos problemas identificados em

um processo. No entanto, quando o objetivo está voltado à proposta de melhoria contínua, com foco na eliminação de etapas que não agregam valor, a AVA se apresenta novamente como abordagem mais apropriada.

Assim, Harrington (1993) e Dumas *et al.* (2018) entendem que a AVA tem duas fases complementares: a classificação de valor e a eliminação de desperdícios. Os autores convergem na ideia de que é preciso primeiro decompor as etapas do processo, identificar os seus clientes e os respectivos resultados positivos que eles esperam com o processo. O passo seguinte é a análise de cada etapa em termos de valor agregado. Se a etapa analisada agrega valor para a satisfação do cliente, ela é classificada como etapa de agregação de valor. Existe ainda a etapa que não é essencial para o cliente, mas é indispensável para a realização do negócio. Finalmente, tem-se a etapa que não gera valor para o cliente, nem para o negócio, classificada como desnecessária ou sem valor agregado. Nesse sentido, semelhante a Harrington (1993), Dumas *et al.* (2018, p. 214) propõem uma classificação para cada etapa do processo destrinchado, alinhada às características e subjetividade de cada contexto de negócio:

- 1) **Valor Agregado (*Value Adding*) – VA:** essa é uma etapa que produz valor ou satisfação para o cliente. Para saber se a etapa é ou não VA, recomenda-se questionar o seguinte: o cliente estaria disposto a pagar por essa atividade? Caso a etapa fosse removida, isso afetaria a percepção de valor no cliente para o processo?;
- 2) **Valor Agregado para o Negócio (*Business Value-Adding*) – BVA:** essa etapa é necessária para que o negócio funcione bem, para suas finanças ou por razão do ambiente regulatório. Para saber se a etapa é ou não BVA, recomenda-se questionar o seguinte: essa etapa é necessária para arrecadar receita, melhorar ou expandir o negócio? Caso ela fosse removida, o negócio teria prejuízo no longo prazo? Ela reduz o risco de perdas comerciais? Ela é necessária para cumprir os requisitos legais?;
- 3) **Sem Valor Agregado (*Non-Value Adding*) – NVA:** essa etapa não se adequa a nenhuma das outras duas categorias (Dumas *et al.*, 2018).

Finalmente, após a decomposição do processo analisado de acordo com a classificação proposta por Dumas *et al.* (2018), pode-se, então, prosseguir para a fase de eliminação de desperdício da AVA. Desse modo, as etapas NVA devem ser minimizadas ou eliminadas do

processo, por meio da automação, por exemplo, sempre em conformidade com o contexto e as características do negócio.

2.5.9 5W2H

A ferramenta 5W2H nasce como um método assistente do Ciclo PDCA para o planejamento da indústria automobilística japonesa. Basicamente, sua tarefa é produzir um plano de ação para atividades pré-estabelecidas. A sigla significa as sete perguntas de termos em inglês a serem respondidas por uma equipe ou individualmente para cada atividade definida: *what*, *who*, *where*, *when* e *why* (5w); *how* e *how much* (2h) conforme a Figura 12. Tal ferramenta é frequentemente utilizada em planos de ações na etapa de redesenho de processos, de modo a permitir que todas as tarefas de melhoria possam ser realizadas (Brasil, 2019c).

Figura 12 – Estrutura da Ferramenta 5W2H

<i>What</i>	O que deve ser feito?
<i>Why</i>	Por que deve ser implementado?
<i>Who</i>	Quem é o responsável pela ação?
<i>Where</i>	Onde deve ser executado?
<i>When</i>	Quando deve ser implementado?
<i>How</i>	Como deve ser conduzido?
<i>How Much</i>	Quanto custa a implementação?

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

O objetivo do método, portanto, é descrever um plano de ação de fácil compreensão para todos. Uma técnica associada ao 5W2H é o *brainstorming*, pois a partir da reunião de profissionais em torno do projeto surgirão as respostas úteis para a tomada de decisão. No mapeamento de processos de uma organização, a ferramenta 5W2H pode ser uma aliada confiável para a coleta de dados, que identifica as atividades de forma precisa e fornece informações detalhadas para a melhoria de processo.

2.5.10 ISO/TR 26122:2008

A sigla ISO, que significa *International Organization for Standardization*, trata de uma organização não governamental responsável por elaborar e divulgar normas internacionais voltadas à padronização de produtos, serviços e processos no mundo todo. Neste sentido, a ISO/TR 26122:2008 é um relatório técnico internacional que oferece orientação para a análise de processos de trabalho, a partir da ideia de que o exame do fluxo de trabalho em uma organização pode variar desde uma avaliação pontual até uma investigação detalhada e aprofundada. O grau de profundidade da análise dependerá do propósito estabelecido, sendo fundamental ressaltar que seu objetivo central é agregar valor à organização (Rios, 2019).

A existência de toda organização é voltada para o alcance de metas e objetivos determinados. Para isso, ela deverá desempenhar processos de trabalho adequados que, consequentemente, constituem o seu negócio. Além disso, toda organização registra seus processos de trabalho. A análise do seu processo depende, então, da coleta de informações precisas como a identificação de contextos, regras, hierarquia de processos e interdependências na perspectiva de criação, captura e controle de registros (ISO, 2008).

Tal análise poderá ter abordagem funcional e/ou sequencial, que podem ser realizadas em combinações a depender da tarefa, seja uma identificação e análise abrangente do conjunto das funções da organização, seja em nível micro de algum processo especializado. A primeira utiliza o método analítico, que parte do ponto mais alto de metas e estratégias da instituição até as atividades operacionais para que sejam reveladas as relações entre eles. Já a análise sequencial pode ser usada para as transações que compõem um único processo a fim de identificar e mapear seu vínculo com outros processos, em uma escala menor do que a funcional (ISO, 2008).

A aplicação da análise em ambas as abordagens deve ter um propósito definido e alinhado às demandas específicas da organização. De modo geral, a análise de processos de trabalho busca aprimorar sua execução, podendo ter como objetivos a redução de custos, desperdícios ou tempo, a eliminação de retrabalho, o aumento da produtividade, a otimização do fluxo ou a identificação de pontos críticos, entre outros (Rios, 2019).

As diretrizes da ISO/TR 26122:2008 (ISO, 2008) auxiliam a análise do processo para compreender como as atividades são realizadas, com o intuito de identificar deficiências, falhas, obstáculos e oportunidades de melhoria. Essas mudanças podem variar desde ajustes operacionais simples até uma reestruturação do planejamento estratégico da organização.

A análise do processo de trabalho começa com a revisão do contexto no qual a instituição dirige seu negócio, isto quer dizer principalmente que é preciso conhecer a

legislação, padrões, códigos de conduta, expectativas da comunidade, organização política, regras e procedimentos do ambiente. Em seguida, os processos, que consistem em padrão de rotinas e variações, devem ser mapeados e documentados para que haja a visualização de suas relações sistêmicas e, finalmente, validado.

A ISO/TR 26122:2008 (ISO, 2008) pode desempenhar um papel importante para a Gestão por Processos ao estabelecer diretrizes no contexto da gestão documental. A padronização, identificação, avaliação e controle de resultados podem contribuir para maior eficiência, transparência e conformidade nas organizações. A partir disso, é possível viabilizar e otimizar processos, reduzir redundâncias com base no gerenciamento de informações essenciais facilmente acessíveis e proporcionar melhores cenários para a tomada de decisões.

À luz das ferramentas de Gestão por Processos discutidas neste capítulo, a Análise de Valor Agregado e a ISO/TR 26122:2008 foram aquelas efetivamente utilizadas nesta pesquisa. A AVA será aplicada na classificação das atividades do processo de consolidação, o que permitirá a identificação, a redução ou a eliminação daquelas que não agregam valor ao cliente ou ao negócio. A ISO/TR 26122:2008 será adotada como diretriz para a análise, a documentação e a validação do mapeamento do processo estudado. Logo, essas ferramentas constituem a base conceitual que sustenta a aplicação prática desenvolvida na pesquisa.

Finalmente, a aplicação da Gestão por Processos nas IFES tem se mostrado uma alternativa relevante para o enfrentamento da complexidade administrativa e das restrições orçamentárias que caracterizam essas organizações. Alguns estudos evidenciam ganhos associados à racionalização de fluxos, à melhoria da qualidade dos serviços e ao aumento da eficiência no uso de recursos públicos, a partir de iniciativas como o mapeamento e o redesenho de processos (Castellanelli, 2016; Gonçalves *et al.*, 2015; Snoeijer, Juliatto; Nunes, 2022). Tais experiências reforçam a pertinência da adoção de abordagens orientadas por processos no contexto das IFES e fundamentam a aplicação prática desenvolvida nesta pesquisa, cujos procedimentos metodológicos são apresentados no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentada a fundamentação teórica, entende-se que a Gestão por Processos é fundamental para mapear, compreender e propor melhorias ao processo de consolidação aqui

estudado. Assim, serão explicados, a seguir, o perfil e o percurso metodológicos escolhidos para a realização dos objetivos da pesquisa, para isso o Quadro 9 apresenta um breve resumo deste capítulo:

Quadro 9 – Visão geral dos procedimentos metodológicos

Ambiente da pesquisa:	PRA/UFPB
Amostra:	Pregões eletrônicos consolidados pela DPC entre os anos de 2022 e 2024; 11 servidores lotados nas unidades requisitantes e na PRA.
Caracterização metodológica:	Estudo qualitativo, aplicado e de caráter descritivo.
Instrumentos de coleta de dados:	Entrevistas semi-estruturadas (Apêndice A; Apêndice B), observação não participante e pesquisa documental e bibliográfica.
Procedimentos para organização e tratamento dos dados:	Dados organizados em quadros e planilhas; mapeamento validado pelo formulário ISO/TR 26122:2008; processo modelado com AVA e diagramado em BPMN por meio do Bizagi.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

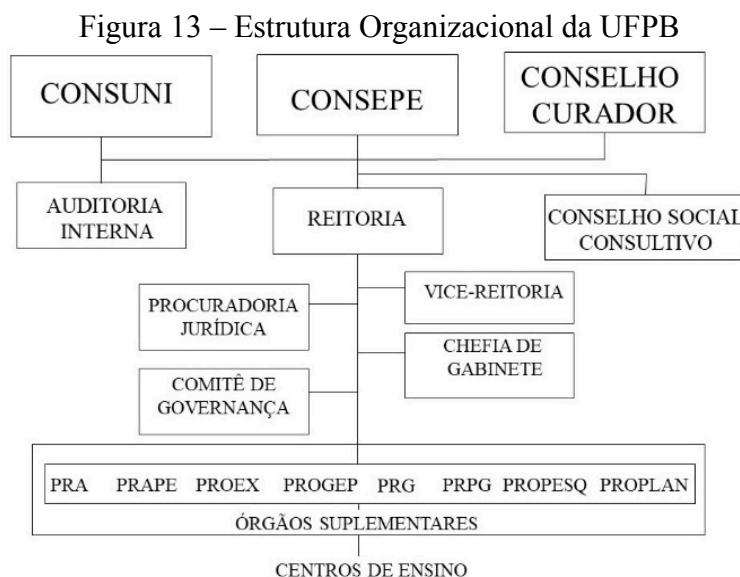
3.1.1 A Universidade Federal da Paraíba

A UFPB foi instituída por iniciativa da Lei Estadual nº 1.366, sancionada pelo Governo do Estado em 02 de dezembro de 1955 (Paraíba, 1955), sendo denominada inicialmente Universidade da Paraíba. Mais tarde, a partir da sua federalização, com a sanção da Lei Federal nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960 (Brasil, 1960), além da mudança para o nome atual, a instituição incorporou estruturas acadêmicas já existentes em João Pessoa e Campina Grande. Desde então, a UFPB tem se organizado em formato *multicampi*, com sede em João Pessoa (*Campus I*), mas também localizada nos municípios de Areia (*Campus II*), Bananeiras (*Campus III*), Mamanguape e Rio Tinto (*Campus IV*) (Rocha, 2016).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB definiu como sua missão, ou seja, aquilo que lhe dá sentido de existência, gerar e difundir conhecimento e inovação por meio de ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento da sociedade de forma sustentável, assegurando uma educação pública, inclusiva, equitativa e de qualidade. Quanto à sua visão, ela pretende ser reconhecida como uma universidade inovadora, de excelência acadêmica, científica, tecnológica, artística, cultural e referência na gestão pública. Para isso, ela carrega valores orientados por respeito à diversidade, integridade e dignidade da pessoa humana; caráter público e autônomo da universidade; estímulo à inovação; indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, ética, transparência e compromisso com a sociedade e com o bem público; compromisso com a democracia, cidadania e inclusão social; incentivo à

produção, preservação e disseminação da arte e da cultura; promoção da sustentabilidade (UFPB, 2019).

Enquanto estrutura organizacional, a UFPB é composta pelos Conselhos Superiores (Conselho Superior Universitário - CONSUNI, Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE e Conselho Curador), a Administração Central (Reitoria e Pró-Reitorias), bem como os Centros de Ensino. Os Conselhos Superiores são órgãos que representam as principais instâncias decisórias, enquanto os Centros coordenam e executam as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas unidades administrativas. Já os órgãos suplementares, criados pelo CONSUNI, apoiam a administração central por meio de atividades especializadas dentro de suas atribuições. Na Figura 13 a seguir, é possível visualizar de modo simplificado o organograma da UFPB (UFPB, 2021).



Fonte: Adaptado de UFPB (2022).

Para compreender os desafios enfrentados pela UFPB no que diz respeito ao planejamento e à execução das contratações públicas, faz-se necessário contextualizar sua estrutura organizacional, especialmente no que tange às competências da PRA e da DPC, que são centrais neste estudo.

3.1.2 A Pró-Reitoria de Administração

A PRA é o órgão auxiliar da direção superior incumbido de funções específicas e delegadas pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimonial e

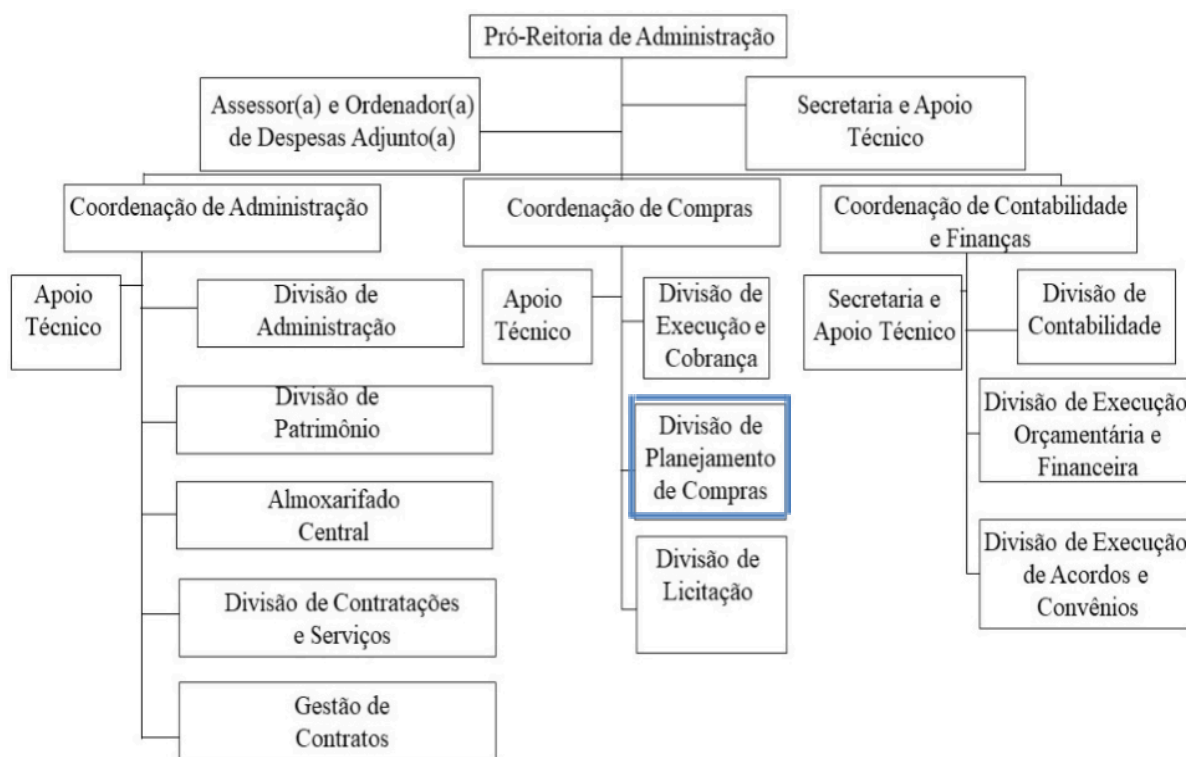
atividades auxiliares, além das atribuições definidas em seu estatuto. Ela tem como missão fornecer as condições necessárias para o desempenho das atividades finalísticas da instituição relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, com vistas à execução das ações institucionais com eficiência, eficácia e efetividade. Além disso, ela visa se tornar referência nas áreas de administração contábil e financeira, material e patrimonial do setor público. Em termos de valores, a PRA defende desenvolver suas funções com ética e responsabilidade, obedecendo de forma irrestrita os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos (UFPB, 2024b).

Entre as competências da PRA previstas em seu estatuto, o presente estudo se relaciona diretamente com a atribuição que prevê o gerenciamento das atividades relacionadas à gestão contábil e financeira, material, patrimonial, licitações, contratos e serviços auxiliares da UFPB. Este trabalho se relaciona, também, com a competência em fornecer suporte às Unidades Acadêmicas e Administrativas na elaboração de pedidos de materiais e de serviços indispensáveis à realização de suas atividades (UFPB, 2024b).

Art. 6º. Compete à Pró-Reitoria de Administração - PRA: I- Assessorar a Reitoria nos assuntos administrativos de competência da PRA; II- Baixar instruções, ordens de serviço e outras providências sobre os assuntos do âmbito da Pró-Reitoria; III- Executar os recursos orçamentários e financeiros da instituição, próprios ou sob descentralização, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo Ministério da Educação e Cultura, de convênios e contratos, bem como de outras agências financiadoras nacionais e estrangeiras; IV- Gerenciar as atividades relacionadas à gestão contábil e financeira, material, patrimonial, licitações, contratos e serviços auxiliares; V- Fornecer suporte às Unidades Acadêmicas e Administrativas na elaboração de pedidos de materiais e de serviços indispensáveis à realização de suas atividades. VI- Outras competências que forem delegadas pela Reitoria (UFPB, 2024b).

No que diz respeito à sua estrutura, conforme desenhado no organograma da Figura 14, a PRA é formada pelo Pró-Reitor(a), responsável pela gestão de acordo com a legislação estabelecida por órgãos de controle e fiscalização; pelo Assessor(a) e Ordenador(a) de Despesas Adjunto(a); pela Secretaria e Apoio Técnico; pela Coordenação de Administração e Patrimônio (CAD); pela Coordenação de Compras (CCOM); e pela Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF). Entre esses setores, o presente estudo foca na atividade da DPC da CCOM (UFPB, 2024b).

Figura 14 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração



Fonte: Adaptado de UFPB (2022).

A CCOM tem como missão promover a utilização eficiente do orçamento público através de boas práticas de gestão em compras públicas, visando a qualidade na execução das ações institucionais. Neste sentido, ela é responsável pela gestão e supervisão dos procedimentos referentes à aquisição de materiais de uso comum, compreendendo planejamento, acompanhamento e aperfeiçoamento dos processos de compras das unidades vinculadas à UASG 153065 (UFPB, 2024b).

Como unidade chave na cadeia do planejamento de compras públicas da PRA, a CCOM tem o objetivo de aprimorar o processo de compras por meio da utilização de instrumentos de governança, visando a eficiência da execução orçamentária e conformidade com as exigências legais; realizar as compras necessárias às atividades institucionais conforme PCA e disponibilidade orçamentária; incorporar aos procedimentos as recomendações exigidas pelos órgãos de controle interno externo; assim como fortalecer o planejamento das compras públicas na instituição. Tais objetivos são realizados pelos setores especializados que compõem a CCOM, que são a Divisão de Execução e Cobrança (DEC), a DPC e a DL (UFPB, 2024b).

Art. 24. Compete à Coordenação de Compras: I - Planejar e supervisionar os procedimentos referentes a compras, dando suporte necessário às unidades; II - Gerenciar a aquisição de material de consumo e permanente por meio da

homologação e gestão das atas de registro de preços durante a sua vigência; III - Acompanhar o andamento dos pregões referentes a material; IV - Estabelecer procedimentos referentes à compra de materiais pelas unidades vinculadas à UASG 153065; V - Acompanhar e controlar a execução orçamentária através de relatórios gerenciais (UFPB, 2024b).

Por meio da DPC, a PRA planeja e consolida as aquisições de bens comuns de todas as unidades administrativas vinculadas à UASG 153065, exceto as de atribuição das Superintendências. Tal competência atende ao artigo 11 do Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, que exige a adoção de medidas necessárias para o agrupamento e a adequação de objetos de mesma natureza com vistas à racionalização de esforços e à economia de escala nas contratações públicas, bem como a elaboração do calendário de compras da instituição (BRASIL, 2022). Portanto, cabe à PRA o atendimento às unidades administrativas da UFPB elencadas no Quadro 10.

O trabalho da PRA, em termos de consolidação de demandas para aquisição de bens materiais, se inicia a partir do planejamento de compras das unidades requisitantes por meio do PCA no PGC. Tem-se, em seguida, a elaboração do Calendário de Compras, com a análise de processos de aquisição no SIPAC, a publicação das Intenções de Registro de Preços, a elaboração dos documentos que integram o pregão eletrônico e a publicação do edital. Finalmente, na fase externa da licitação, tem-se a execução do certame, a solicitação de aquisição ou emissão de empenho e, finalmente, a aquisição e entrega do material (UFPB, 2024). Esse fluxo pode ser resumido na Figura 15.

Figura 15 – Fluxo das licitações na PRA



Fonte: Adaptado de UFPB (2024).

Desde 2021 a UFPB reduziu de 10 para 4 seu número de UASGs, em conformidade com a Portaria nº 13.623/2019 do Ministério da Economia (Brasil, 2019a). Neste sentido, as

unidades Biblioteca Central - BC, Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN, Instituto de Pesquisa em Fármacos e Medicamentos - IPEFARM, Centro de Ciências Aplicadas e Educação - CCAE, Hospital Universitário e Pró-Reitoria de Pós-Graduação foram desativadas, tendo suas funções incorporadas pela PRA. Portanto, todas as unidades gestoras da UASG 153065 são aquelas listadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Unidades Gestoras Responsáveis atendidas pela PRA

Nº	Código da UGR	Nome da Unidade
1	150646	Reitoria
2	150647	Pró-Reitoria de Administração - PRA
3	150648	Pró-Reitoria de Graduação - PRG
4	150649	Pró-Reitoria de Extensão - PROEC
5	150650	Editora Universitária
6	150651	Superintendência de Tecnologia da Informação -STI
7	150652	Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - CCSA
8	150653	Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA
9	150654	Centro de Ciências da Saúde - CCS
10	150655	Centro de Tecnologia - CT
11	150656	Centro de Educação - CE
12	150657	Centro de Ciências Jurídicas - CCJ
13	150658	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
14	150659	Centro de Ciências Aplicadas e Educação - CCAE
15	150660	Centro de Ciências Médicas - CCM
16	150900	Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PRPG
17	150901	Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN
18	150902	Biblioteca Central -BC
19	150904	Centro de Biotecnologia - CBIOTEC
20	151616	Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN
21	151831	Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - CTDR
22	152306	Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante - PRAPE
23	152643	Centro de Informática - CI
24	152644	Centro de Energias e Alternativas e Renováveis - CEAR
25	152645	Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA
26	155504	Instituto de Pesquisa em Fármacos e Medicamentos - IPEFARM
27	156042	Pró-Reitoria de Pesquisa - PROPESQ
28	157046	Centro Profissional e Tecnológico – Escola Técnica de Saúde – ETS

Fonte: Adaptado de UFPB (2024).

A DPC é composta por 6 servidores TAEs do quadro permanente da UFPB. Ela é responsável pelo planejamento e elaboração dos procedimentos iniciais de formação dos processos de pregão eletrônico para aquisição de bens comuns, demandados pelas unidades requisitantes vinculadas à UASG 153065 (Quadro 10). Tal competência é uma exigência legal prevista no art. 11 do Decreto Nº 10.947/2022, que dispõe sobre o sistema de planejamento e gerenciamento de contratações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 11. Encerrado o prazo previsto no art. 10, o setor de contratações consolidará as demandas encaminhadas pelos requisitantes ou pelas áreas técnicas e adotará as medidas necessárias para: I – agregar, sempre que possível, os documentos de formalização de demanda com objetos de mesma natureza com vistas à racionalização de esforços de contratação e à economia de escala; II – adequar e consolidar o plano de contratações anual, observado o disposto no art. 5º; e III – elaborar o calendário de contratação, por grau de prioridade da demanda, consideradas a data estimada para o início do processo de contratação e a disponibilidade orçamentária e financeira. § 1º O prazo para tramitação do processo de contratação ao setor de contratações constará do calendário de que trata o inciso III do **caput**. § 2º O processo de contratação de que trata o § 1º será acompanhado de estudo técnico preliminar, termo de referência, anteprojeto ou projeto básico, considerado o tempo necessário para realizar o procedimento ante a disponibilidade da força de trabalho na instrução do processo. § 3º O setor de contratações concluirá a consolidação do plano de contratações anual até 30 de abril do ano de sua elaboração e o encaminhará para aprovação da autoridade competente (BRASIL, 2022).

Isso significa, portanto, que as atribuições da DPC estão inseridas na Fase Preparatória dos Processos Licitatórios nos termos do art. 17 da NLLC (Brasil, 2021a). Desta forma, com o intuito de promover a melhor execução orçamentária e financeira das unidades requisitantes, ela elabora e publica anualmente o Calendário de Compras e Contratações. Tal documento instrui os trâmites administrativos no SIPAC, estabelece 4 ciclos de compras com cerca de 40 grupos de materiais distintos e orienta cronologicamente o processo de consolidação de demandas de materiais estudado neste trabalho.

Diante da caracterização da PRA e do papel desempenhado pela DPC/CCOM na consolidação das demandas de materiais da UFPB, compreende-se o contexto organizacional em que se insere o objeto desta pesquisa. A partir disso, a próxima seção apresenta a caracterização metodológica do estudo, com a descrição da abordagem, da natureza e dos procedimentos adotados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Classificação da Pesquisa

Sob a perspectiva da abordagem do problema, este trabalho tem caráter qualitativo. Busca-se, neste sentido, compreender o fenômeno investigado a partir dos significados que os sujeitos atribuem às suas práticas em seus contextos específicos, com ênfase nas dinâmicas interpretativas da coleta e da análise dos dados. Embora exista mensuração em parte do processo analisado, a natureza desta pesquisa se concentra na compreensão dos sentidos e dos motivos que permeiam o fenômeno, mais do que na quantificação de variáveis.

Para Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de enfoque privilegia a observação do ambiente, a descrição detalhada e a análise contextual do objeto estudado, o que possibilita a exploração de dimensões que não são plenamente captadas por indicadores numéricos. A pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga. Como ela focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem (Lakatos; Marconi, 2022).

Esta pesquisa busca responder como a Gestão por Processos pode melhorar a consolidação de demandas de materiais no Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB. Embora esse seja um ambiente frequentemente associado à burocracia, o modelo rígido tradicional pode ser superado por abordagens que priorizam o desempenho organizacional. Assim, a Gestão por Processos, apoiada em mapeamento, modelagem, identificação de melhorias, padronização e monitoramento, apresenta-se como alternativa.

Do ponto de vista da sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois ela depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento. Todavia, ela tem como característica fundamental o interesse na aplicação, na utilização e nas consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal do que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial (Gil, 2008).

Ademais, com base nos seus objetivos e na sua finalidade, esta pesquisa é classificada como descritiva, visto que têm sido estudadas fontes bibliográficas e documentais sobre a temática com o desejo de registrar, descrever e propor melhorias na fase preparatória das licitações da PRA, sem a intenção de interferir sobre os fatos. Assim, há a pretensão de analisar as características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre variáveis.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais (Prodanov; Freitas, 2013, p. 53).

Desse modo, as características metodológicas descritas até aqui situam e classificam o presente estudo. A partir disso, buscou-se detalhar o método e dar resposta à questão da pesquisa com olhos voltados para a sua aplicabilidade prática sobre o ambiente estudado, cabendo à gestão superior adotá-la conforme conveniência e oportunidade.

3.2.2 Delimitação da Amostra

No que se refere aos processos de pregões eletrônicos, foram incluídos aqueles consolidados pela DPC entre os anos de 2022 e 2024, cuja natureza tenha sido exclusivamente a aquisição de bens materiais. Os processos deveriam possuir, obrigatoriamente, os documentos técnicos da fase interna, tais como o ETP, DFD e Pesquisa de Preços, com informações disponíveis nos sistemas administrativos utilizados pela UFPB, como o SIPAC e o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG). A análise deu atenção aos itens não homologados (fracassados ou desertos), dada a relevância da identificação das causas desses resultados para a investigação.

Foram excluídos todos os processos que não se enquadraram no recorte temporal proposto, ou seja, aqueles realizados antes de 2022 ou após 2024. Também não foram considerados processos relacionados à contratação de serviços, obras ou soluções de tecnologia da informação, bem como aqueles que não apresentaram documentação mínima da fase interna, o que inviabilizaria a análise comparativa e o mapeamento proposto.

Além disso, sabe-se que os anos de 2020 e 2021 foram marcados por um contexto excepcional decorrente da pandemia de COVID-19, que impôs uma série de desafios à Administração Pública em todo o país, incluindo a UFPB. Durante esse período, a instituição precisou se adaptar abruptamente ao regime de teletrabalho, o que impactou significativamente a dinâmica administrativa, os fluxos processuais e, sobretudo, o planejamento e a execução das aquisições. Da mesma forma, a própria natureza das demandas por bens materiais foi alterada, pois se priorizou itens emergenciais relacionados ao enfrentamento da crise sanitária, enquanto outras demandas foram postergadas. Diante desse cenário atípico, optou-se pela exclusão dos anos de 2020 e 2021 da amostra da pesquisa, a fim de alcançar maior confiabilidade e representatividade dos dados analisados. Desse modo, a amostra se concentrou em um período mais estável e condizente com a realidade da gestão de compras da UFPB.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Alinhados à abordagem qualitativa da pesquisa, os dados coletados neste trabalho são descritivos, pois pretendem representar o máximo de elementos presentes na realidade estudada. Além disso, os procedimentos de coleta e a análise de dados não se preocuparam em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, eles atentaram mais para o processo do que

para o produto do trabalho. Os instrumentos utilizados foram a entrevista semi-estruturada, a observação não participante e as pesquisas documental e bibliográfica, alinhados ao problema e objetivos do estudo.

Sabe-se que a entrevista constitui uma técnica de levantamento de dados primários fornecidos por pessoas (Prodanov; Freitas, 2013). Entre as técnicas de interrogação, ela é a que apresenta maior flexibilidade, tanto é que pode assumir várias formas. Neste trabalho, ela foi realizada de forma semi-estruturada, pois se norteou por roteiro (Apêndice A), guiada pela relação de pontos de interesse do estudo e explorada pelo pesquisador ao longo de seu curso (Gil, 2002).

O roteiro utilizado nesta pesquisa (Apêndice A) foi adaptado do instrumento de coleta de dados proposto por Rios (2019) ao analisar os fluxos de informação do processo de aquisição por pregão eletrônico da PRA/UFPB. Tal adaptação considerou a convergência entre ambas as pesquisas nos seguintes aspectos: o ambiente estudado, a técnica de análise qualitativa dos dados coletados, o desenvolvimento de conceitos sobre a Gestão por Processos e a utilização de suas ferramentas, a técnica de validação do mapeamento processual e a proposta de melhoria na PRA.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, foram incluídos servidores que atuam diretamente na fase interna das licitações, especificamente os servidores requisitantes lotados nas UGRs, bem como os servidores e gestores da CCOM, especificamente a DPC e a DL. Assim, procedeu-se à realização de entrevistas com onze participantes. Entre as 28 UGRs, foram entrevistados os servidores requisitantes do Centros de Tecnologia, do Centro de Comunicação, Turismo e Artes e do Instituto de Desenvolvimento da Paraíba, tal escolha reflete o protagonismo destes centros em termos de requisições de compras enviados para a DPC no período estudado. Adotou-se, como critério de participação, a experiência em pelo menos um processo de consolidação analisado no período estabelecido e a manifesta concordância formal para participação na pesquisa (Anexo C).

Foram excluídos servidores sem atuação direta na fase preparatória da licitação, bem como aqueles lotados em setores alheios ao escopo da PRA. Também não participaram da pesquisa os indivíduos sem disponibilidade para as entrevistas ou aqueles que recusaram a participação.

Nesse sentido, a coleta de dados por meio da entrevista pôde auxiliar na identificação do estado *As Is* do processo de consolidação de demandas de bens materiais pela PRA. Assim, os setores que integram a etapa preparatória da licitação, isto é, as UGRs (Quadro 10), os

servidores requisitantes, gestores, a DPC, assim como aqueles que executam a licitação na fase externa, a DL, participaram da pesquisa estruturada.

O contato com os participantes da pesquisa foi realizado por meio de convite formal enviado por mensagem eletrônica, contendo a apresentação do pesquisador, os objetivos do estudo, a justificativa da escolha dos entrevistados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo C), conforme as diretrizes éticas aplicáveis à pesquisa com seres humanos. Após a manifestação de interesse e anuência por parte dos servidores convidados, foi feito o agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade individual dos participantes. As entrevistas foram conduzidas de forma presencial nas dependências da UFPB, preferencialmente nas salas administrativas da PRA e, também, nas unidades de lotação dos servidores participantes, para garantir ambiente reservado e propício à coleta das informações. No entanto, dado as limitações logísticas ou preferências dos entrevistados, algumas entrevistas foram realizadas de forma remota, por meio de videoconferência a partir da plataforma *Google Meet*, tendo sido assegurado, em ambos os formatos, o sigilo, a confidencialidade e a integridade das informações compartilhadas.

Ademais, empreendeu-se a observação não participante, ou seja, como o próprio nome já revela, o observador faz contato com a realidade estudada, no entanto permanece de fora, a fim de compreender comportamentos, práticas, interações e contextos sobre as atividades do ambiente estudado. Vale dizer que apesar do pesquisador pertencer ao quadro de pessoal da PRA, a vigência do seu afastamento para participação em programa de pós-graduação o manteve formalmente longe do ambiente de estudo. Outrossim, o procedimento tem caráter sistêmico, e a não participação não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida e ordenada (Lakatos, 2013).

A pesquisa bibliográfica neste estudo foi constituída principalmente pela consulta do pesquisador a livros, publicações em periódicos, dissertações e artigos científicos especializados que permitiram revisar conceitos relativos à Gestão por Processos (BPM), bem como a modernização da Administração Pública e das licitações. Já a pesquisa documental, ou seja, a investigação sobre materiais que não receberam tratamento analítico, teve enfoque sobre documentos oficiais, regimento interno, relatórios, atas, leis e regulamentos que guardam relação com o ambiente de pesquisa na PRA.

As atas dos pregões eletrônicos executados pela PRA constituíram fonte documental relevante para o presente estudo, pois as informações sobre os resultados dos certames consolidados pela DPC, item a item, estão nelas disponíveis publicamente para consulta e análise no PNCP. Assim, as razões da não contratação de uma parcela importante das

aquisições planejadas pela PRA são encontradas nesse documento, com acesso por meio do sítio eletrônico “comprasnet.gov.br” a qualquer cidadão brasileiro.

A fim de atingir o objetivo geral da pesquisa, ou seja, propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB, analisou-se as principais causas de fracasso dos itens nos Pregões Eletrônicos de materiais consolidados pela DPC nos anos 2022, 2023 e 2024. Dada a possibilidade de motivos diversos, realizou-se uma análise minuciosa com o objetivo de identificar padrões, conformidades ou variações nos procedimentos que envolvem o processo licitatório. A coleta dos dados, resumida no Quadro 11, subsidiou a proposta de melhoria.

Quadro 11 – Instrumentos de coleta de dados

Instrumento	Objetivo
Entrevista Semi-Estruturada	Levantar dados primários fornecidos por pessoas e auxiliar a identificação do estado <i>As Is</i> do processo de consolidação de demandas de bens materiais pela PRA com aplicação de roteiro (Apêndice A)
Observação Não Participante	Interpretar comportamentos, práticas, interações e contextos sobre as atividades do ambiente estudado
Pesquisa Bibliográfica	Revisar conceitos relativos à Gestão por Processos (BPM), bem como à modernização da Administração Pública e das Compras Públicas
Pesquisa Documental	Compreender os procedimentos e os resultados dos certames consolidados pela DPC, assim como identificar as principais causas de fracasso de materiais em Pregões Eletrônicos entre 2022 e 2024

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Finalmente, cabe destacar, ainda, que o presente estudo foi financiado pelo autor cujos gastos implicaram despesas de ordem administrativa como impressão e cópia de material, bem como deslocamento e alimentação durante a coleta de dados no ambiente de pesquisa pelo autor, com previsão total de R\$ 500,00. Portanto, trata-se de um trabalho realizado de forma independente, sem financiamento público ou privado, com usufruto apenas do direito ao afastamento remunerado pelo período de seis meses.

3.4 ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

A organização e o tratamento dos dados coletados nesta pesquisa condizem com a abordagem qualitativa baseada na Gestão por Processos (BPM), sendo realizados, principalmente, a partir da utilização da notação BPMN e da ferramenta Bizagi Modeler. Tal escolha metodológica visa estruturar, interpretar e representar os dados oriundos das

entrevistas, da observação não participante e da pesquisa documental, de modo que permita identificar falhas e propor melhorias no processo de consolidação.

A fim de analisar as principais causas de não homologação dos itens nos Pregões Eletrônicos de materiais consolidados pela DPC/PRA nos anos de 2022, 2023 e 2024, realizou-se uma coleta de dados no PNCP. Para isso, foram usados filtros de busca no portal quanto à modalidade da compra, à situação do pregão, o critério de julgamento, à unidade compradora e o número da compra conforme a Figura 16. Para cada pregão, foram acessadas as respectivas atas de registro de preços, com o intuito de identificar, item a item, a situação registrada: se aceito e habilitado, fracassado, deserto, recusado ou cancelado.

Figura 16 – Busca por Pregões no PNCP

Compras.gov.br

Compras eletrônicas

Nesta seção você poderá encontrar as compras em qualquer etapa. Caso queira uma consulta mais específica, basta refinar os parâmetros de pesquisa logo abaixo.

Parâmetros de pesquisa

Situação
☐ Em andamento
☒ Finalizadas

Resultado
☐ Desertas
☒ Homologadas

☐ Preferenciais ME/EPP

Modalidade
 Pregão

Critério de julgamento
 Menor Preço / Maior Desconto

Unidade compradora
 153065

Número da compra
 Ex: 102021

Pesquisar

Fonte: PNCP (2025).

Em seguida, os dados foram organizados em planilha eletrônica do Microsoft Excel (Apêndice C). A estrutura da planilha foi dividida em colunas com as seguintes informações: número do pregão, ano, número do processo eletrônico do pregão no SIPAC, objeto da aquisição, número de itens licitados, número de itens homologados (itens que foram aceitos e habilitados), número de itens fracassados, número de itens desertos (quando não há fornecedores interessados na compra) e colunas que detalham os motivos dos fracassos das propostas dos fornecedores para itens fracassados (propostas fracassadas por preço, descrição, qualificação técnica ou outro motivo) conforme Quadro 12.

Para o tratamento dos dados, buscou-se representá-los em gráficos e quadros comparativos, com o objetivo de evidenciar o percentual de itens contratados em cada ano analisado, os principais motivos da não contratação, bem como os pregões com maiores índices de êxito e aqueles com maior número de itens fracassados. Tais procedimentos

permitiram uma análise crítica sobre a consolidação de demandas no contexto do Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB, além de subsidiar a contribuição da Gestão por Processos na melhoria dos resultados observados.

Quadro 12 – Planilha de resultados dos pregões

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Pregão	Ano	Processo eletrônico	Objeto da compra	Total de itens	Itens homologados	Itens fracassados	Itens desertos	Propostas fracassadas por preço	Propostas fracassadas por descrição	Propostas fracassadas por qualificação técnica	Propostas fracassadas por outros motivos
2												
3												
4												

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Ademais, para visualização do processo de trabalho estudado, o padrão BPMN 2.0 foi adotado com o objetivo de representar graficamente os fluxos de atividades, decisões e atores envolvidos. A integração entre as informações coletadas, o padrão de notação escolhido e a diagramação foi realizada por meio da ferramenta Bizagi cuja representação “*As Is*” fornece uma visão ampla e detalhada do processo de consolidação de demandas. Para a elaboração da modelagem “*To Be*”, utilizou-se o mesmo *software*.

A validação do mapeamento foi realizada por meio da aplicação do formulário adaptado de Araújo *et al.* (2018) e baseado na ISO/TR 26122:2008 (ISO, 2008), que fornece diretrizes para a descrição de processos administrativos. Adicionalmente, o processo modelado foi submetido à técnica qualitativa de Análise de Valor Agregado, conforme proposta revisada por Dumas (2018) (capítulo 2), com o intuito de identificar quais atividades efetivamente agregam valor ao processo de consolidação de demandas e quais representam desperdícios, atrasos ou falhas sistêmicas.

A primeira fase da AVA é a classificação de valor das atividades do processo analisado. Para isso, o fluxo de trabalho foi decomposto em etapas a partir da elaboração do Quadro 13. Assim, todas as atividades que compõem o processo foram registradas na coluna “operações (atividades)”, para que, em seguida, fossem categorizadas na coluna “classificação” de acordo com a proposta de Dumas *et al.* (2018) adaptada por Rios (2019), conforme o Quadro 14.

Na segunda fase da AVA, a análise qualitativa se concentra nas atividades do processo classificadas como SVA, com o intuito de identificar formas de as reduzir ou eliminar para que o fluxo do trabalho seja mais eficiente. Tais atividades foram individualmente descritas e

analisadas em quadros próprios no capítulo de Análise e Resultados, de modo que a gestão da PRA/UFPB possa avaliar a viabilidade de implementação.

Quadro 13 – Primeira fase da AVA

Operação (atividades)	Classificação

Fonte: adaptado de Dumas *et al.* (2018).

Quadro 14 - Classificação das atividades

Proposta Dumas <i>et al.</i> (2018, p. 214)	Adaptação por Rios (2019, p. 87)
Valor Agregado (<i>Value Adding</i>) – VA: essa é uma etapa que produz valor ou satisfação para o cliente.	Valor Agregado ao Usuário – VAU: categoria focada nos clientes do processo. Ela representa todas as atividades que agregam valor e têm interface direta com os usuários do processo. São considerados usuários, neste processo, os requisitantes e os licitantes.
Valor Agregado para o Negócio (<i>Business Value-Adding</i>) – BVA: essa etapa é necessária para que o negócio funcione bem, para suas finanças ou por razão do ambiente regulatório.	Valor Agregado à Instituição – VAI: categoria focada na realização legal do processo em si. Essa categoria abarca as atividades impostas pelas normatizações/legislações que regem o processo.
	Valor Agregado ao Registro – VAR: categoria focada na documentação e nas informações. Ela contempla as atividades que exigem elaboração de documentação e registros essenciais para a execução do processo.
Sem Valor Agregado (<i>Non-Value Adding</i>) – NVA: essa etapa não se adequa a nenhuma das outras duas categorias.	Sem Valor Agregado – SVA: essa categoria abrange as atividades que não estiveram representadas em nenhuma das outras três alternativas anteriores e que devem ser analisadas na segunda etapa da AVA.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Finalmente, a opção pelo BPM, BPMN 2.0 e pelo Bizagi, em detrimento de outras ferramentas, justifica-se pela capacidade de integrar dados empíricos a uma representação formal e padronizada, orientada à melhoria contínua dos processos organizacionais. Diferentemente de abordagens exclusivamente textuais, o BPM oferece uma metodologia prática, amplamente aplicável à Administração Pública e alinhada aos princípios de modernização administrativa da NLLC (Brasil, 2021a).

Assim, os procedimentos metodológicos adotados visaram não apenas assegurar rigor científico, mas também potencializar a aplicação dos resultados na gestão da PRA/UFPB. Essa abordagem contribui para decisões mais precisas, melhor planejamento de compras e aprimoramento do processo de consolidação.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados dos pregões consolidados, o mapeamento do processo de consolidação, o modo como os dados foram analisados, bem como os principais achados da pesquisa. Ela explica, de maneira sequencial, os procedimentos adotados para o alcance do objetivo do trabalho.

4.1 A ANÁLISE DOS PREGÕES CONSOLIDADOS

A partir da coleta dos dados dos pregões eletrônicos no PNCP (Apêndice C), realizou-se a análise de seus resultados. O levantamento abrangeu todos os pregões de materiais consolidados pela PRA no intervalo de tempo entre 2022 e 2024, exceto o Pregão Eletrônico nº 33/2024 (Mobiliários), que ainda estava em fase de execução no momento da análise. Assim, realizou-se, primeiramente, o exame do panorama geral dos resultados para compreender a dimensão das aquisições operadas, além de indicar a evolução anual do volume de processos.

Os dados indicam redução consistente no volume de pregões eletrônicos e de itens licitados no período analisado. Conforme a Tabela 1, o número de certames caiu de 48 em 2022 para 32 em 2024, queda acumulada de 33%, acompanhada da diminuição de 2390 para 1872 itens licitados, o que representa redução de 19% entre 2023 e 2024 (Figura 17). Embora 2023 tenha registrado um aumento de 29% nos itens homologados, esse avanço não se sustentou, pois 2024 apresentou retração de 23%, retornando a patamares próximos aos de 2022. Paralelamente, observa-se que o percentual de itens não homologados diminuiu de 43,01% em 2022 para 25,4% em 2023, mas voltou a subir para 27,72% em 2024.

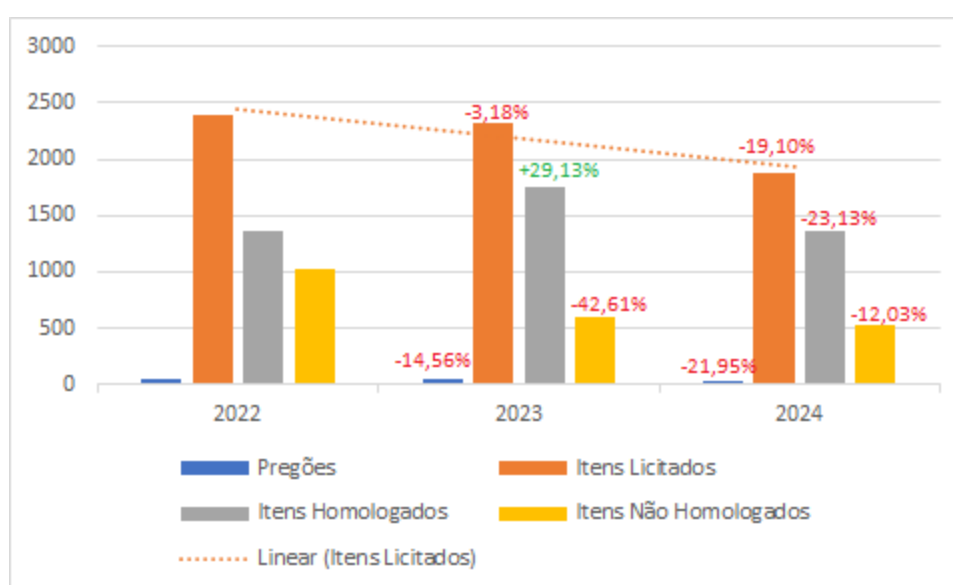
Esses resultados revelam um cenário ambíguo. De um lado, há melhora na taxa de sucesso das homologações em relação ao total de itens ofertados, especialmente em 2023. De outro, a queda no número de pregões e no volume total licitado indica retração da demanda ou possível dificuldade de planejamento das unidades requisitantes. Mesmo com a redução dos itens não homologados, queda de 42% em 2023 e 12% em 2024, o menor volume de compras pode reduzir o impacto positivo desses avanços. Assim, o período mostra eficiência crescente na homologação, mas também redução do alcance das licitações devido ao encolhimento de itens e processos analisados.

Tabela 1 – Panorama geral dos resultados dos pregões

	2022	2023	2024
Pregões encerrados	48	41	32
Total de itens licitados	2390	2314	1872
Itens homologados	1363	1760	1353
Itens não homologados	1028	590	519
Percentual de itens não homologados	43,01%	25,4%	27,72%

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Figura 17 – Panorama e tendência dos pregões



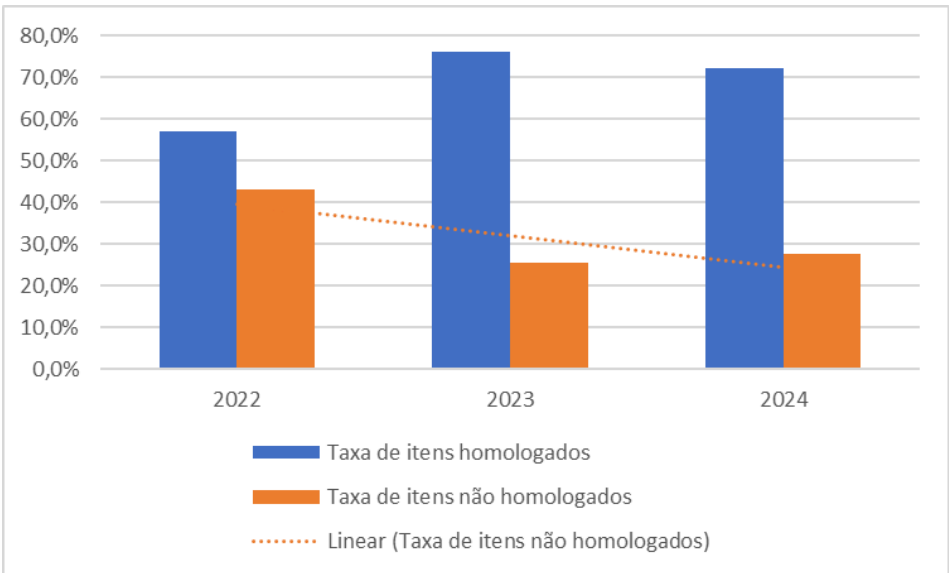
Fonte: elaborado pelo autor (2026).

No recorte anual, a análise do número de itens homologados revela o quanto do que foi planejado pelo processo de consolidação de demandas efetivamente se converteu em aquisições. Neste sentido, a comparação entre os itens homologados e os não homologados permite enxergar a eficácia do processo. O simples confronto dos dados pode apontar inicialmente o espaço que existe para aprimoramento do trabalho na PRA, que apesar da diminuição das compras, conseguiu ser mais eficaz no período.

Como ilustrado na Figura 18, há uma tendência positiva de queda na não homologação de itens nos pregões. Em outras palavras, um item não homologado quer dizer que ele foi fracassado ou deserto no resultado do certame licitatório. O fracasso pode ter múltiplas causas, já o deserto significa que não houve fornecedores interessados em disputar o item. Durante a pesquisa documental sobre os resultados do pregão no PNPC, feita item a item em cada pregão como exemplificado na Figura 19, percebeu-se diversas causas para o fracasso: o preço estimado incompatível com o mercado no momento da compra, a descrição do bem

inadequada, descumprimento de exigência qualificação técnica, além de outros motivos diversos e não padronizados.

Figura 18 – Taxa de sucesso dos itens licitados em pregões



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Figura 19 – Tela dos resultados dos pregões item a item no PNCP

8 RESINA COMPOSTA
Exclusividade ME/EPP
Homologado (fracassado)

Onde solicitada 19
Valor estimado (unitário) R\$ 133.2500

Propostas

Histórico de recursos

Os detalhes poderão ser visualizados por fornecedor. Clique para expandir e acesse dados como: proposta, anexo e chat.

03390923/000140 ME/EPP Programa de integridade Desclassificada	ME/EMPRESA COMERCIO DE FARMACIA SP	Valor ofertado (unitário) R\$ 129.0500 Valor negociado (unitário) -	
03720037/000100 ME/EPP Programa de integridade Desclassificada	ME/EMPRESA COMERCIO DE FARMACIA PE	Valor ofertado (unitário) R\$ 129.1500 Valor negociado (unitário) -	
03011500/000011 ME/EPP Desclassificada	ME/EMPRESA COMERCIO DE FARMACIA PR	Valor ofertado (unitário) R\$ 152.3700 Valor negociado (unitário) -	

Chat

Proposta

Motivo da desclassificação
Não manifestou interesse na negociação de valores.

Valor proposta (unitário | total)
R\$ 266.9800 | R\$ 5.072.6200

Quantidade ofertada
19

Participação desempate ME/EPP
Não se aplica

Valor ofertado (unitário | total)
R\$ 152.3700 | R\$ 2.895.0300

Marca/Fabricante
SM/ 2550

Participação disputa final
Não se aplica

Valor negociado (unitário | total)
-

Modelo/Versao
SM/ 2550

Fonte: PNCP (2025)

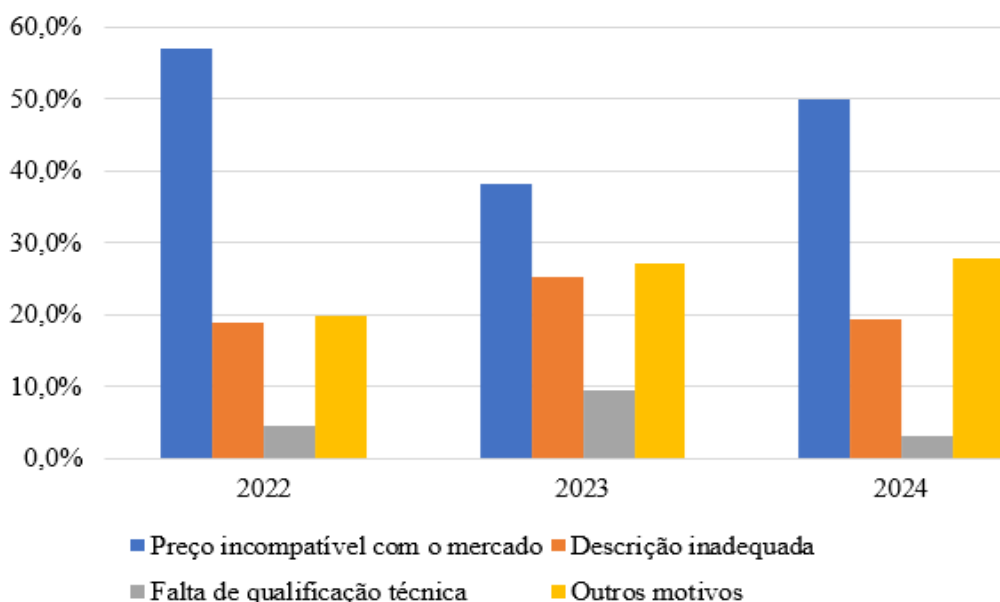
A análise documental no PNCP permitiu identificar a falta de padronização dos motivos de desclassificação dos itens informados no sistema pelos pregoeiros(as), servidores da DL que operam o pregão eletrônico, como mostra a Figura 20. A análise apontou algumas motivações imprecisas, que não permitiram conhecer o motivo objetivo da desclassificação. Para conhecê-lo, seria possível realizar o *download* da ata de cada item, no entanto este documento conta com dezenas de páginas que inviabilizariam a análise, pois foram analisadas 1754 propostas de 774 itens fracassados. Assim, optou-se por desconsiderar as motivações de desclassificação imprecisas no PNCP, restando as causas de fracassos da Figura 21, que juntas somaram 1302 propostas fracassadas analisadas entre 2022 e 2024.

Figura 20 – Exemplo de desclassificação genérica

Motivo da desclassificação Produto ofertado não atende ao Edital		
Valor proposta (unitário total) R\$ 133.2500 R\$ 3.198.0000	Valor ofertado (unitário total) R\$ 129.0500 R\$ 3.097.2000	Valor negociado (unitário total) -
Quantidade ofertada 24	Marca/Fabricante [REDACTED]	Modelo/Versão [REDACTED]
Participação desempate ME/EPP Não se aplica	Participação disputa final Não se aplica	

Fonte: PNCP (2025).

Figura 21 – Principais causas de fracasso dos pregões



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A partir da análise das causas das propostas fracassadas, visualizadas na Figura 21, verificou-se que a principal dificuldade aparente dos pregões consolidados na PRA reside na incompatibilidade entre os preços estimados e o mercado, o que revela tanto incoerência na

fase preparatória da licitação quanto dificuldade de precificação dos fornecedores. Em segundo lugar, tem-se a recorrência de descrições inadequadas para os materiais, o que pode sinalizar deficiência na clareza das especificações, restrição da ampla concorrência em termos técnicos ou incompatibilidade entre o que se pede e aquilo que o mercado pode ofertar. Finalmente, verificou-se a falta de qualificação técnica como causa menos incidente dos fracassos, o que pode indicar a presença de empresas que não possuem condições efetivas de executar os objetos contratados ou exigências incomuns ao mercado.

Por fim, após a revisão global, realizou-se o exame dos pregões bem-sucedidos e malsucedidos. Enquanto os pregões com alta taxa de homologação representam boas práticas e sinalizam eficiência no planejamento e na execução, aqueles com altos índices de fracasso ou deserto podem indicar problemas a serem mitigados. Neste sentido, buscou-se compreender os pregões com base nos dados consolidados no Apêndice C.

Entre os pregões bem-sucedidos, dois grupos de materiais se destacaram: o odontológico e o hospitalar, laboratorial e médico. Observou-se, em ambos os casos, não apenas elevadas taxas de homologação, com variação entre 82% a 100%, mas também a constância deste sucesso no período analisado (2022 a 2024), como pode ser visto na Tabela 2. Os resultados desses dois grupos podem indicar uma cadeia de fornecimento consolidada no mercado, maturidade e especialização da equipe de trabalho envolvida nos seus processos de consolidação, além de uma de referência para o planejamento de outros grupos.

Já para os pregões malsucedidos, a análise se concentrou em sua maioria nos grupos de gêneros alimentícios e mobiliário, pois apresentaram recorrentemente baixas taxas de homologação em relação a outros grupos no mesmo período (Apêndice C). Em 2022, por exemplo, como mostrado na Tabela 3, os pregões do grupo de alimentos fracassaram completamente, ou seja, não houve aquisição. A planilha detalhada no Apêndice C indica que os fracassos nos pregões de gêneros alimentícios ocorreram integralmente por preço, o que sugere forte desalinhamento entre as pesquisas de preços realizadas no início do processo de consolidação de demandas e os valores praticados pelo mercado no momento da execução do pregão. No grupo de mobiliário, as causas de fracasso se dividiram principalmente entre a falta de qualificação técnica exigida para cada item e, também, preço inadequado.

Em 2024, o grupo de gêneros alimentícios voltou a figurar no desempenho entre as piores aquisições, tendo um de seus pregões quase integralmente fracassado novamente em razão de descrições inadequadas e motivos diversos não padronizados. Além disso, o grupo de materiais hospitalares, laboratoriais e médicos, que já havia alcançado bons resultados em outros certames, também apresentou desempenho insatisfatório, de modo que deixou de

contratar mais da metade dos itens licitados em razão de preço inadequado como causa de 80% dos itens fracassados. Como este grupo apresentou histórico de sucesso entre 2022 e 2024, o seu baixo desempenho revela o desafio e a complexidade dos fatores envolvidos nas contratações públicas, como por exemplo oscilações de preços no mercado ou longo prazo de tramitação desde o início do planejamento até a execução do pregão.

Tabela 2 – Grupos de materiais com pregões bem-sucedidos

Pregão	Nome do Pregão Eletrônico	Itens licitados	Itens homologados
Material Odontológico 2022			
14/2022	Instrumentais Odontológicos	54	98,1%
12/2022	Instrumentais Odontológicos	62	90,3%
15/2022	Materiais para Odontologia Clínica	88	88,6%
Material Hospitalar/Laboratorial/Médico 2022			
26/2022	Material Hospitalar II	96	96,9%
22/2022	Materiais Laboratoriais – Reagentes I	61	82,0%
Material Odontológico 2023			
14/2023	Material para Odontologia Clínica	105	90,5%
10/2023	Resinas Odontológicas	85	89,4%
6/2023	Materiais Odontológicos - Instrumentais	116	88,8%
8/2023	Material Odontológico – Manutenção	17	88,2%
Material Hospitalar/Laboratorial/Médico 2023			
28/2023	Matérias Primas para o Laboratório Piloto de Química (LAPQ)	38	100,0%
24/2023	Material Laboratorial - Utensílios e Vidrarias II	75	97,3%
21/2023	Material Laboratorial – Utensílios e Vidrarias I	109	89,9%
13/2023	Aparelhos, Equipamentos e Utensílios Médicos/ Hospitalares/ Odontológicos/ Laboratoriais	107	86,9%
Material Odontológico 2024			
32/2024	Material Odontológico - Clínica Geral II	78	94,9%
31/2024	Material Odontológico - Clínica Geral I	103	90,3%
17/2024	Materiais Odontológicos / Especialidades Clínicas	71	85,9%
Material Hospitalar/Laboratorial/Médico 2024			
27/2024	Material Laboratorial – Utensílios e Vidrarias Aparelhos, Equipamentos e Utensílios Médicos,	225	87,6%
10/2024	Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais	80	85,0%

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Desse modo, a análise dos grupos escolhidos indicou que os fracassos são explicados por uma combinação de fatores complexos, haja visto os achados da pesquisa: para alimentos, a precificação; para mobiliário, a descrição e a qualificação técnica; e para o material médico, hospitalar e laboratorial, a volatilidade do mercado. Assim, esse conjunto de elementos demonstra que o insucesso das aquisições não se deve a um único problema, mas a diferentes pontos críticos que variam conforme o objeto do pregão e a complexidade da fase de planejamento de compras, que se relaciona com diferentes processos de trabalho.

Tabela 3 – Grupos de materiais com pregões malsucedidos

Pregão	Nome do Pregão Eletrônico	Itens Licitados	Itens Homologados
Gêneros Alimentícios 2022			
42/2022	Alimentos V - Produtos de Panificação, Doces, Lácteos e Outros	111	5,4%
40/2022	Alimentos III-Condimentos, Conservas, Temperos e Outros	119	3,4%
38/2022	Alimentos II- Carnes, Embutidos, Frios, Congelados e Resfriados	142	0,0%
41/2022	Alimentos IV-Grãos, Farinhas e Outros	122	0,0%
Mobiliário 2022			
23/2022	Mobiliário	63	23,8%
Gêneros Alimentícios 2023			
4/2023	Gêneros Alimentícios	223	36,8%
Mobiliário 2023			
17/2023	Mobiliário	65	38,5%
Gêneros Alimentícios 2024			
8/2024	Gêneros Alimentícios - Carnes, Frutos do Mar, Embutidos, Frios e Congelados	75	46,7%
6/2024	Gêneros Alimentícios - Cereais, Enlatados, Temperos, Biscoitos, Bolos e Pães	105	1,9%
Material Hospitalar/Laboratorial/Médico 2024			
41/2024	Resinas Odontológicas	59	59,3%
37/2024	Material Médico e Hospitalar I	52	55,8%
23/2024	Material Laboratorial, Biológico e Farmacológico	114	52,6%
38/2024	Material Médico Hospitalar II	42	40,5%

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.2 A IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA CCOM

Ainda que o foco deste estudo seja a proposição de melhoria, o mapeamento e a análise do processo de consolidação de demandas para aquisição de materiais, também se optou por realizar a identificação dos processos de trabalho desenvolvidos no âmbito da CCOM/PRA/UFPB. Essa etapa não teve como finalidade selecionar o processo estudado, previamente definido em função da problemática e justificativa de pesquisa, mas sim situar a consolidação de demandas dentro do conjunto de atividades que compõem a CCOM.

Para isso, foram utilizados a análise documental, baseada no Regimento Interno da PRA (UFPB, 2024b), no plano de trabalho dos servidores entrevistados (Anexo A) e no Regimento da Reitoria (UFPB, 2002), bem como o resultado das entrevistas semiestruturadas (Apêndice B). De acordo como o seu regulamento (UFPB, 2024b), a PRA atua como principal UASG da UFPB e lhe compete as seguintes atividades administrativas: I) Licitação e Contrato Administrativo; II) Administração Patrimonial; III) Logística de materiais; IV) Execução orçamentária de bens e serviços comuns; V) Administração contábil e financeira;

VI) Execução de diárias, passagens e hospedagem; VIII) Aquisição de bens e serviços importados. Entre essas competências, o presente estudo se relaciona diretamente com a tarefa de “Licitação e contrato administrativo”.

No caso deste trabalho, a atividade de licitar em sentido estrito se alinha à fase preparatória da licitação nos termos da NLLC (Brasil, 2021a) e tem como sujeito principal a CCOM/PRA/UFPB. Assim, segundo seu regimento (UFPB, 2024b), a CCOM é responsável pela gestão e supervisão dos procedimentos referentes à aquisição de materiais de uso comum, compreendendo planejamento, acompanhamento e aperfeiçoamento dos processos de compras das unidades vinculadas à UASG 153065. Em vista disso, a partir da análise regimental da PRA (UFPB, 2024b) e do plano de trabalho do entrevistado 6 (Anexo A), ao responder a pergunta 11 (Apêndice B) com *“Existem diversos processos de trabalho na CCOM. Irei disponibilizar os arquivos que os definem”*, foi possível identificar os principais processos executados no setor, descritos conforme o Quadro 15.

Quadro 15 – Processos de trabalho realizados na CCOM/PRA/UFPB

1	Acompanhamento de entrega de materiais de consumo e permanente
2	Acordos e soluções de conflitos para o cumprimento de obrigações licitatórias
3	Adesão a pregões eletrônicos de materiais
4	Análise de conformidade dos processos de compra direta (dispensa, inexigibilidade, adesão e participação em ata de registro de preço)
5	Análise de contratos e termos aditivos
6	Análise de pré-pagamento de compras pelo ordenador de despesas
7	Apuração de infração cometida por fornecedores de materiais
8	Atendimento aos fornecedores de materiais de consumo e permanente
9	Cadastro dos fornecedores no SIPAC
10	Cancelamento dos saldos de empenhos de materiais inscritos em Restos a Pagar
11	Consolidação de demandas para aquisição de materiais
12	Coordenação das atividades da DPC, DL e DEC
13	Elaboração de minutas de edital de licitação
14	Emissão de nota de empenho
15	Execução da fase externa de licitações
16	Gestão das atas de registro de preço
17	Gestão de material e patrimônio
18	Planejamento dos ciclos de compra para aquisição de material
19	Recebimento, registro e encaminhamento de notas de empenhos aos fornecedores
20	Supervisão dos procedimentos de compras de material
21	Supervisão e execução orçamentária das unidades vinculadas à UASG 153065
22	Suprimento de fundos orçamentários

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Ao todo, foram identificados 22 processos de trabalho na CCOM, que abrangem todo o ciclo de aquisição pública: o planejamento na fase preparatória, a condução das licitações, a execução orçamentária e a gestão de fornecedores. Em sua resposta à pergunta 11 (Anexo A),

o entrevistado 6 (Apêndice B) disse que “*A consolidação de demandas não afeta somente a compra do material, ela impacta toda a cadeia da contratação, desde a formalização adequada da necessidade de aquisição de materiais das unidades requisitantes, a disputa entre fornecedores no pregão, as condições contratuais, o relacionamento com os fornecedores, a entrega e o pagamento*”. Tal característica confere um papel estratégico à consolidação, cuja eficácia impacta diretamente os resultados dos pregões e os demais processos do Quadro 15.

A análise dos resultados dos pregões (subcapítulo 4.1) mostrou que grande parte dos itens fracassados falha em atividades realizadas antes da fase externa da licitação, ou seja, na fase preparatória, em razão de preços estimados incompatíveis com o mercado e descrições técnicas inadequadas. Portanto, os dados encontrados indicam fragilidades no processo de consolidação, especialmente na elaboração das pesquisas de preço e das descrições técnicas exigidas nos materiais licitados. Tais causas revelam que o fracasso dos pregões não resulta de eventos isolados na fase externa da licitação, mas sim de lacunas na etapa de planejamento, cuja qualidade repercute diretamente nos processos da CCOM.

Ao definir especificações, quantidades e condições de fornecimento dos materiais, a consolidação subsidia os processos de acompanhamento das entregas (1) e de solução de conflitos (2). Ela também suporta diretamente o processo de adesão a pregões eletrônicos (3), pois a participação da UFPB em atas externas exige planejamento interno, justificativa da vantagem da participação e comprovação de preço compatível com o mercado. Além disso, o processo de consolidação retroalimenta, anualmente, a elaboração de minutas de edital (13), bem como a precisão da emissão das notas de empenho (14).

Ademais, a consolidação de demandas assiste a execução da fase externa das licitações (15), a gestão das atas de registro de preços (16) e o planejamento do ciclo de compras (18), pois eles nascem de estudos técnicos preliminares da fase preparatória das licitações. Finalmente, o processo de consolidar apoia, também, a supervisão orçamentária da UASG (21), já que é preciso haver alinhamento entre planejamento, empenho e execução financeira das contratações.

Desse modo, a análise dos resultados dos pregões, aliada à identificação dos processos de trabalho da CCOM, oferece um importante contexto para realizar o desenho do processo de consolidação de demandas de materiais. Com isso, segue-se para a realização e análise do mapeamento.

4.3 O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO *AS IS*

A partir da análise dos resultados dos pregões e da identificação dos processos de trabalho da CCOM, percebe-se a relevância e a posição da consolidação de demandas dentro do ciclo de compras da UFPB. Neste sentido, este subcapítulo busca representar como as atividades do processo aqui estudado ocorrem, bem como identificar os pontos críticos que irão fundamentar o redesenho do fluxo de trabalho.

4.3.1 Desenho geral do fluxo de trabalho da contratação pública na esfera federal

Primeiro, buscou-se compreender o fluxo geral da contratação pública no âmbito federal. Tal compreensão interessa ao mapeamento do processo de consolidação de demandas, pois embora realizado internamente na PRA, ele é condicionado a normas e padrões que desenham genericamente a fase preparatória das contratações. Assim, conhecer esse fluxo permite distinguir o que é exigência normativa e o que é organização própria do ambiente estudado.

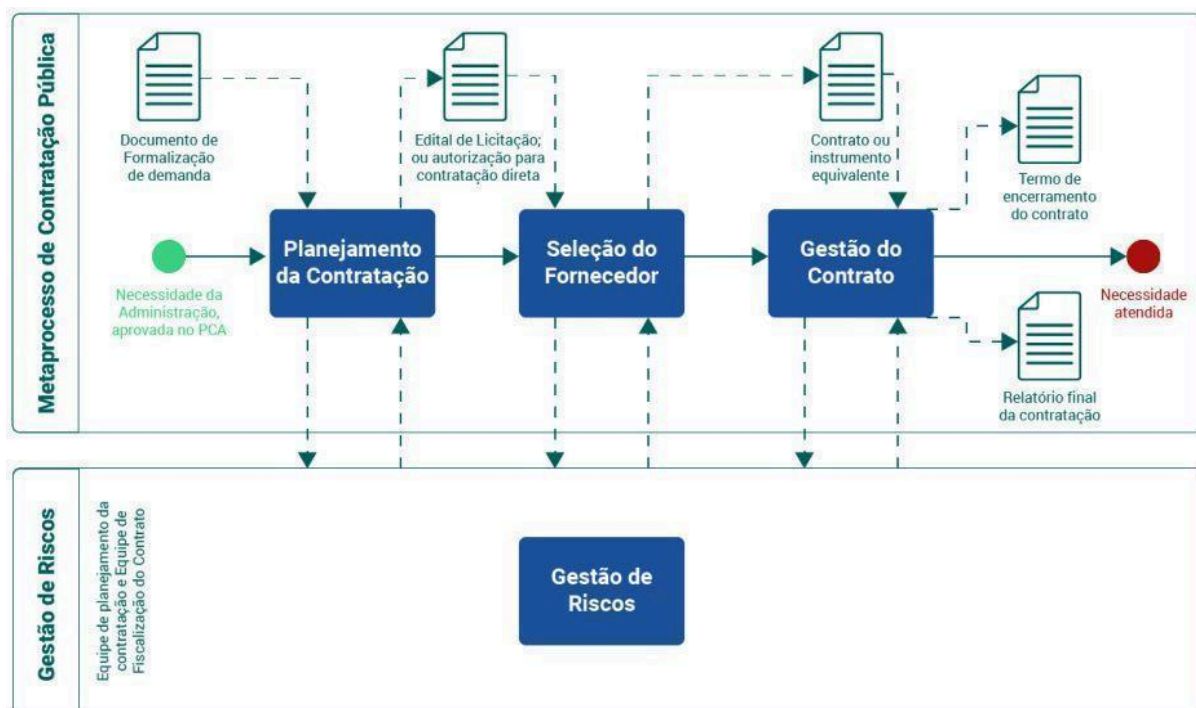
Nesse sentido, identificou-se que o TCU, por meio do Manual de Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência (Brasil, 2024b), sugere o metaprocessos da contratação pública no Brasil a partir da integração entre o planejamento das contratações, a escolha dos fornecedores, a gestão dos contratos e a gestão de riscos (Figura 22). Junto às rotinas de trabalho identificadas na CCOM, o metaprocessos sugerido representa um contexto importante para mapear a consolidação de demandas na PRA.

A primeira etapa do metaprocessos, isto é, o Planejamento da Contratação, está diretamente relacionada com a fase preparatória do processo licitatório da NLLC (Brasil, 2021a), pois ambas têm como ponto de partida o surgimento de necessidades da Administração Pública, cujas soluções viáveis são apreciadas previamente no ETP. Apesar desta correlação específica entre as duas etapas, o TCU (Brasil, 2024b) entende que a ideia do metaprocessos de contratação está inserida globalmente no contexto de planejamento das contratações das organizações, o qual abrange etapas que o antecedem e o complementam.

Dessa forma, tem-se a elaboração do PCA após aprovação da Lei de Diretrizes Orçamentárias pelo Congresso Nacional como uma das principais etapas suplementares ao metaprocessos, o qual prevê cada contratação da instituição. Tal documento é confeccionado a partir da preparação do DFD no Sistema de Planejamento e Contratações do Governo Federal, onde a unidade requisitante do órgão descreve a sua necessidade. Ademais, o PCA deve não

apenas se adequar aos limites orçamentários de cada instituição, mas também deve estar vinculado aos objetivos das contratações e ao Plano de Logística Sustentável do órgão, que subsidiam a elaboração dos ETPs.

Figura 22 – Metaprocesso da Contratação Pública



Fonte: Brasil (2024b, p. 126).

Já na segunda etapa do metaprocesso, a Seleção do Fornecedor tem início a partir da publicação do edital e inclui as fases de apresentação e julgamento das propostas dos fornecedores, de habilitação, de recursos e, finalmente, de homologação nos termos da NLLC (Brasil, 2021a). Em seguida, tem-se a etapa da Gestão do Contrato que é iniciada com a assinatura do contrato entre as partes, cujo produto gera uma solução concreta com o objetivo de atender à necessidade que motivou a contratação. Por último, a etapa da Gestão de Riscos alcança todas as fases do metaprocesso, pois envolve ações voltadas à identificação, análise, mitigação e comunicação dos riscos associados à licitação, à execução do contrato e aos objetivos esperados com a contratação.

O processo de trabalho de consolidação de demandas para aquisição de materiais se insere predominantemente na etapa de Planejamento da Contratação do metaprocesso criado pelo TCU (Brasil, 2024b). No entanto, ele estabelece relações diretas e indiretas com as etapas subsequentes do metaprocesso, notadamente com a Seleção do Fornecedor, a Gestão do Contrato e, de forma transversal, com a Gestão de Risco.

Na Seleção do Fornecedor, a consolidação fornece subsídios técnicos necessários para a realização do pregão eletrônico materializado em critérios objetivos de julgamento no Termo de Referência. Ao padronizar e agrupar demandas, ela promove economicidade e contribui para processos mais atrativos ao mercado. Na Gestão do Contrato, a padronização dos materiais, a definição clara de especificações técnicas e as condições de fornecimento são fundamentais para evitar ambiguidades contratuais e mitigar conflitos entre as partes.

Finalmente, na Gestão de Riscos, a elaboração da matriz de riscos durante a consolidação permite antecipar possíveis problemas na execução e na entrega dos materiais, além de atenuar riscos associados ao fracionamento e à variação de preços. Portanto, mesmo inserido na fase preparatória, o processo de consolidação impacta todas as demais etapas do metaprocesso e reforça a importância de um planejamento bem estruturado para o sucesso das contratações públicas.

Compreendida a inserção do processo de consolidação de demandas no metaprocesso da contratação pública e seus reflexos nas demais etapas, faz-se necessário detalhar os instrumentos que formalizam e operacionalizam essa fase. Assim, na próxima seção, são apresentados os principais documentos que integram a fase preparatória da contratação pública, fundamentais para a estruturação, a padronização e a viabilidade dos processos licitatórios.

4.3.2 Os documentos que integram a fase preparatória da contratação pública

O planejamento da aquisição de materiais é formalizado por meio da elaboração de documentos específicos. Neste sentido, com o intuito de uniformizar e simplificar a elaboração de artefatos da fase preparatória de licitação pelos órgãos da Administração Pública federal, a Advocacia Geral da União (AGU) e o MGI publicaram o Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação (Brasil, 2023). Tal documento pretende estimular a uniformização da instrução dos processos licitatórios na fase de planejamento, que é composta pela formalização da demanda, estudo técnico preliminar, gerenciamento de riscos, pesquisa de preços, termo de referência, bem como edital e anexos.

Assim, um aspecto importante para a modelagem é compreender quais documentos integram a instrução processual da fase preparatória. O Quadro 16 lista os documentos que devem instruir o procedimento licitatório para análise jurídica da AGU. Os documentos listados, bem como seus modelos de padronização, não são taxativos, no entanto contêm os

elementos essenciais para elaboração do planejamento da contratação, de modo que resta às unidades administrativas adaptá-los conforme o caso concreto.

Quadro 16 – Documentos da Fase de Planejamento de Contratações

Documento	Descrição
Documento de Formalização de Demanda (DFD)	Previsto no Decreto nº 10.947/2022, o documento é elaborado pela área requisitante no Sistema PGC para justificar e detalhar a necessidade de contratação. Ele serve como base para o PCA e é o ponto de partida do processo administrativo de contratação.
Portaria de Equipe de Planejamento da Contratação (quando houver)	É o ato que designa os agentes responsáveis pelo planejamento da contratação, com competências técnicas, operacionais e legais.
Estudo Técnico Preliminar (ETP)	O ETP, previsto na NLLC, é o documento inicial do planejamento que justifica o interesse público e fundamenta a melhor solução para a contratação.
Análise de Riscos	A gestão de riscos envolve cinco etapas: identificação, avaliação, tratamento, implementação e monitoramento, sendo essencial no planejamento da contratação.
Planilha com os Preços Pesquisados	Procedimento de pesquisa de preços previsto no art. 23 da NLLC, e regulamentado na IN SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021.
Nota Técnica com Análise Crítica da Pesquisa de Preços	Relatório de pesquisa de preços para justificar o preço de referência e garantir transparência e controle.
Declarações de Disponibilidade e de Adequação Orçamentária (exceto quando se tratar de Registro de Preços)	A previsão orçamentária é condição prévia para assumir obrigações financeiras (art. 150 da NLLC).
Cópia do Ato de Designação do Agente de Contratação e da Equipe de Apoio	Caberá à autoridade competente do órgão designar agentes públicos para desempenhar funções essenciais da contratação (art. 7 da NLLC).
Termo de Referência	É o documento que define com clareza o que será contratado, serve de base para a licitação e a gestão do contrato.
Minuta de Edital	É o instrumento convocatório da licitação e traz as regras regentes do certame.
Minuta de Contrato (se for o caso)	Disciplina a entrega de bens ou serviços à Administração, com base no direito público e, supletivamente, no direito privado.
Minuta de Ata de Registro de Preços (se for o caso)	Documento que registra preços do vencedor da licitação para futuras contratações diretas.
Declaração de Utilização dos Modelos AGU/MGI	Declaração simples de conformidade.
Declaração de Observância do Instrumento de Padronização AGU/MGI	Declaração simples de conformidade.
Autorização para a Contratação	É ato da autoridade competente que, de forma fundamentada, autoriza a formalização de uma contratação pública.
Lista de Verificação de Documentos da AGU	É a lista que avalia a legalidade e a suficiência do processo de contratação.

Fonte: Adaptado de AGU/MGI (2024).

A maior parte dos documentos listados no Quadro 16 depende de informações qualificadas e bem consolidadas, especialmente o ETP, a pesquisa de preços, a matriz de risco e o Termo de Referência, de modo que inconsistências tendem a repercutir em toda a fases da compra e, por consequência, nos resultados dos pregões (subcapítulo 4.1). Embora

padronizados e burocráticos, os documentos listados para a fase preparatória das contratações constituem base metodológica para qualquer processo licitatório de aquisição de materiais por meio de Pregão Eletrônico. Eles formam, portanto, a instrução processual mínima recomendada para a Administração Pública federal enquanto contratante.

Alguns dos documentos listados podem desempenhar papel central na prevenção das causas dos fracassos identificados nos resultados dos pregões da PRA (subcapítulo 4.1). Entre eles, destacam-se, principalmente, o Documento de Formalização de Demandas, o Estudo Técnico Preliminar, a Análise de Riscos e a Planilha com Preços Pesquisados. A qualidade com que esses artefatos são elaborados influencia diretamente a definição clara das necessidades da unidade requisitante, a competitividade do certame, a redução de ambiguidades e a obtenção de propostas compatíveis com a realidade institucional e com a dinâmica de mercado.

O Quadro 16 apresenta os principais documentos que compõem a fase de planejamento das contratações, acompanhados de uma breve descrição de sua finalidade. A estrutura reúne desde instrumentos iniciais, como o DFD e o ETP, até peças finais, como o Termo de Referência, as minutas e as declarações de conformidade exigidas pelos órgãos de controle.

Diante do mapeamento dos documentos essenciais da fase preparatória e da compreensão de seu papel para a qualidade das aquisições, torna-se necessário examinar o conjunto de normas que orienta sua elaboração e operacionalização. Esse arcabouço jurídico-administrativo e institucional fundamenta o planejamento das contratações, define parâmetros de padronização e direciona as práticas adotadas na consolidação das demandas. Assim, o subcapítulo seguinte apresenta os principais dispositivos normativos e instrumentos internos que estruturam esse processo no âmbito da Administração Pública federal e, especificamente, na PRA/UFPB.

4.3.3 Os dispositivos normativos que orientam a consolidação

A partir dos manuais dos órgãos de controle (Brasil, 2023; Brasil, 2024b), procedeu-se à identificação e compilação das principais normas que disciplinam o processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito federal (Quadro 17). Junto ao resultado das entrevistas (Apêndice B), tal levantamento normativo permitiu compreender os fundamentos legais que orientam a fase preparatória das licitações na PRA/ UFPB.

O processo de consolidação de demandas analisado é orientado por dispositivos elaborados pela PRA/UFPB, que estruturam o trabalho eletrônico no SIPAC. A identificação e a função desses instrumentos foram obtidas por meio de entrevistas com os servidores envolvidos. Destaca-se o Ofício Circular do PCA, que dá início ao planejamento anual das unidades requisitantes. Conforme o entrevistado 2, na pergunta 1, “*O processo de consolidação é iniciado com o planejamento nas unidades requisitantes a partir da publicação do Ofício Circular com as instruções para elaboração do PCA*” (Apêndice B), o que evidencia seu papel como marco formal da fase preparatória.

Quadro 17 – Principais normas do processo de consolidação de demandas

Norma	Finalidade
Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988	O art. 37, inciso XXI, da CF trata da obrigatoriedade da licitação para contratação de bens e serviços pela Administração Pública.
Lei Complementar Nº 123/2006	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.
Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021	Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Decreto Nº 11.462, de 31 de março de 2023	Dispõe sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços.
Decreto Nº 11.246, de 27 de outubro de 2022	Dispõe sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos.
Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022	Dispõe sobre o plano de contratações anual e institui o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações.
Decreto Nº 10.024, de 20 de setembro de 2019	Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns.
Decreto Nº 8.538, de 6 de outubro de 2015	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras.
Portaria Seges/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021	Dispõe sobre a governança das contratações públicas.
Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022	Dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência e, também, sobre sua versão Digital.
Instrução Normativa Seges/ME Nº 73, de 30 de setembro de 2022	Dispõe sobre a licitação pelo critério de julgamento por menor preço ou maior desconto, na forma eletrônica.
Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022	Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e, também, sobre sua versão Digital.
Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021 (Brasil, 2021b)	Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços.
Orientação Normativa AGU Nº 54, de 25 de abril de 2014	Estabelece que compete ao agente ou setor técnico da administração declarar se um objeto licitatório é de natureza comum para fins de utilização da modalidade pregão, além de definir se o objeto corresponde a obra ou serviço

	de engenharia. A análise jurídica sobre o devido enquadramento é atribuição do órgão jurídico.
Manual de Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência TCU, de 29 de agosto de 2024	Documento de caráter pedagógico e preventivo, sendo um recurso valioso para gestores e todos aqueles que atuam na função de contratações das organizações públicas.
Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação AGU/MGI, de 2023	Uniformiza e simplifica a confecção dos modelos de planejamento das contratações.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Outro documento essencial é a Portaria que institui o Calendário de Compras e Contratações da PRA, apresentada pelos entrevistados como instrumento de organização temporal do ciclo de aquisições. Conforme relatou o entrevistado 6, na pergunta 1, *“A PRA lança uma Portaria com orientações para o Calendário de Compras organizado por meio de ciclos de materiais”* (Apêndice B). Também foi registrado o uso da Portaria de Intenção de Registro de Preços (IRP), cuja função é estimar o quantitativo e o valor da demanda e subsidiar a formação dos grupos de materiais. Neste sentido, o entrevistado 1 explicou, na pergunta 2, que a sua elaboração decorre da análise prévia dos documentos que originam os processos de aquisição no Sipac, *“Analisamos os DFDs enviados no PGC para o PCA, depois o processo de aquisição no Sipac (pesquisa de preço, cotação dos itens, descrições, códigos dos materiais). A partir disso, elaboramos uma planilha de preços para avaliar semelhanças e lançar a portaria de IRP do grupo no Sipac”* (Apêndice B).

Além desses dispositivos, o processo de consolidação de demandas produz ainda as Portarias de designação das equipes de apoio de planejamento, requeridas para a formalização dos grupos de trabalho responsáveis pela condução dos pregões eletrônicos. O seu registro foi coletado a partir da resposta do entrevistado 6, na pergunta 1, *“As unidades requisitantes intencionam por meio de requisição e justificativa, com o número do DFD cadastrado no PCA para a demanda, a DPC consolida os materiais e seus quantitativos para, em seguida, abrir o processo de pregão eletrônico. Os documentos do pregão são o mapa de risco, portarias das equipes de apoio e de planejamento (...), eles são elaborados e inseridos no processo”* (Apêndice B).

As entrevistas e a pesquisa documental demonstram que, apesar desses dispositivos normativos constituírem um arcabouço estruturado que orienta a fase preparatória das aquisições, a sua aplicação ocorre de forma particular. Os instrumentos normativos produzidos pela PRA são ajustados, portanto, conforme as necessidades, natureza e complexidade de cada demanda.

Uma vez identificados os principais dispositivos normativos e instrumentos internos que orientam a consolidação de demandas, torna-se necessário compreender quem são os sujeitos responsáveis por sua aplicação na prática. Assim, a seção seguinte apresenta os atores envolvidos nesse processo, com suas atribuições e níveis de participação ao longo da fase preparatória das contratações.

4.3.4 Os atores do processo de consolidação de demandas

Com base nos dados coletados, observou-se a participação obrigatória de 8 atores no processo de trabalho de consolidação de demandas. Segundo o art. 5º do Regimento da PRA, compõem a sua estrutura organizacional o(a) Pró-Reitor(a), o(a) Assessor(a) e o(a) Ordenador(a) de Despesas Adjunto(a), a Secretaria e Apoio Técnico, a Coordenação de Administração e Patrimônio (CAD), a Coordenação de Compras (CCOM) e a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF). Entre eles, apenas o(a) Pró-Reitor(a), a Secretaria e a Coordenação de Compras participam do processo aqui estudado.

As entrevistas forneceram os dados necessários para determinar os atores elencados no Quadro 18. Todos os entrevistados, ao responderem a pergunta 1 que trata da descrição do início ao fim do processo de consolidação de demandas, indicaram os sujeitos participantes do trabalho. O entrevistado 2, por exemplo, respondeu o seguinte: *“O processo de consolidação é iniciado com o planejamento nas unidades requisitantes a partir da publicação do Ofício Circular com as instruções para elaboração do PCA. Esse documento é elaborado pelo Pró-Reitor e divulgado pela Secretaria no Sipac. Em seguida, o processo é guiado pelo Calendário de Compras da PRA, as unidades requisitantes enviam o processo de aquisição para a DPC, as demandas são consolidadas e agrupadas por materiais semelhantes, são publicadas IRPs e, em seguida, o processo de pregão eletrônico é formalizado com os documentos ETP, DFD e Pesquisa de Preço. Para os casos de pregões acima de R\$ 1 milhão, é preciso obter autorização da Reitoria. Após isso, o processo é encaminhado para a DL, é aberto o prazo de IRP externa, o processo é avaliado pela Procuradoria Jurídica, caso esteja tudo conforme os procedimentos legais e legislações, o edital é publicado”* (Apêndice B).

Eventualmente pode haver outros participantes no processo, no entanto os atores listados no Quadro 18 estão sempre presentes. Do ponto de vista legal, a pluralidade de atores atende ao princípio da Segregação de Funções da NLLC (Brasil, 2021a). Tal princípio implica a divisão de funções entre os agentes públicos, de modo que uma pessoa ou unidade não

concentre atribuições. Assim, vale destacar que a repartição de atividades entre diferentes atores busca reduzir as chances de que alguém esteja em posição de cometer e ocultar erros ou, inclusive, fraudes durante a execução de suas tarefas (Brasil, 2025).

As entrevistas com os 11 participantes foram fundamentais para a compreensão das rotinas, normas e atores do processo de consolidação de demandas. Os dados foram coletados e analisados após a aprovação desta pesquisa por meio do parecer do Comitê de Ética do Centro de Ciências da Saúde (Anexo B), com manifestação no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo C), período em que os participantes foram questionados nos termos do roteiro semiestruturado (Apêndice A).

Quadro 18 – Atores obrigatórios do processo de consolidação na PRA/UFPB

Unidade	Descrição
Reitoria	Gere recursos, define prioridades orçamentárias e delega funções de execução às Pró-Reitorias e unidades competentes.
Pró-Reitor(a)	Coordena e supervisiona as atividades da PRA, gere recursos, compras, contratações e licitações, além de atuar como ordenador de despesas e assegurar a conformidade entre as ações da Pró-Reitoria com as normas vigentes e as orientações da Administração Superior.
Secretaria da PRA	Organiza e gerencia informações, agenda, documentos e atendimentos da PRA, além de apoiar a gestão de pessoas e o funcionamento do gabinete.
CCOM	Planeja, supervisiona e gerencia compras da PRA, acompanha pregões, atas de registro de preços e execução orçamentária, bem como apoia requisitantes.
DPC	Planeja e organiza as compras de bens comuns, consolida demandas, gere catálogo de materiais, elabora documentos e conduz a fase interna das licitações.
Requisitante	Solicita a aquisição de materiais, realiza estudos técnicos preliminares, pesquisa de preço e acompanha o processo de compra e entrega dos bens adquiridos.
DL	Conduz o pregão eletrônico, analisa e instrui o processo de aquisição desde a elaboração de edital até a homologação do certame.
Procuradoria Jurídica	Examina a legalidade dos atos administrativos, a conformidade jurídica dos instrumentos licitatórios, emite parecer técnico e previne litígios.

Fonte: UFPB (2024b); Brasil (2025).

Além de essenciais para a obtenção das informações necessárias para estruturar a modelagem do processo de trabalho e descrever as suas atividades, as entrevistas permitiram perceber concretamente, também, que os atores do processo de consolidação conhecem pouco sobre as atividades de seus colegas em outras unidades participantes do mesmo processo. Por exemplo, os entrevistados 1 e 10, quando questionados a descrever o processo de consolidação, bem como as atividades anteriores às suas no processo, perguntas 3 e 1 (Apêndice B), responderam, respectivamente, que *“A etapa anterior à minha é realizada pela unidade requisitante. Eu não sei descrever exatamente o que ela faz, sei que eles precisam levantar e planejar suas necessidades e demandas de materiais. Não sei dizer como eles fazem isso internamente, pois eu recebo essa necessidade de compras já formalizada no*

processo de aquisição” e “O início é a necessidade de cada setor. Ela é consolidada pela DPC e encaminhada para compra na DL. O que eu conheço é o básico só”. Apesar disto, o somatório das participações de todos os entrevistados permitiu compreender o fluxo de trabalho de consolidação.

Todas as entrevistas do Quadro 19 foram realizadas em conjunto com a observação não participante e a análise documental das normas que orientam o processo de consolidação de demandas. A partir da combinação dessas técnicas foi possível identificar os responsáveis pelo processo estudado, como eles desempenham suas atividades e quais documentos são produzidos.

Quadro 19 – Dados das entrevistas

Entrevistados	Local	Data	Roteiro	Tempo
Entrevistado 1	DPC/PRA	26/05/2025	Apêndice C	15min55s
Entrevistado 2	Google Meet	06/06/2025	Apêndice C	16min02s
Entrevistado 3	DPC/PRA	27/05/2025	Apêndice C	18min59s
Entrevistado 4	DPC/PRA	21/05/2025	Apêndice C	10min45s
Entrevistado 5	DPC/PRA	26/05/2025	Apêndice C	07min05s
Entrevistado 6	DPC/PRA	28/05/2025	Apêndice C	15min06s
Entrevistado 7	CT	04/06/2025	Apêndice C	28min30s
Entrevistado 8	Google Meet	14/06/2025	Apêndice C	27min51s
Entrevistado 9	Google Meet	14/06/2025	Apêndice C	27min28s
Entrevistado 10	DL	04/06/2025	Apêndice C	22min39s
Entrevistado 11	DL	04/06/2025	Apêndice C	20min21s
Total	-	-	-	3horas30min41s

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A identificação dos participantes e de suas formas de atuação no processo de consolidação de demandas possibilitou o delineamento do fluxo de trabalho e das interações entre as unidades envolvidas. A partir dessa compreensão, apresenta-se, na seção seguinte, a ferramenta de modelagem adotada para representar graficamente esse processo e apoiar sua análise.

4.3.5 Descrição da ferramenta de modelagem

Os dados coletados na pesquisa permitiram modelar o processo de consolidação de demandas por meio da ferramenta Bizagi Modeler (versão 4.2.0.003). A modelagem teve como objetivo representar o funcionamento do processo de forma clara, identificar pontos críticos e evidenciar oportunidades de melhoria, de modo a suprimir etapas redundantes ou que não agregam valor.

Para isso, utilizou-se a notação BPMN, que permite representar graficamente processos organizacionais de maneira padronizada. O fluxograma foi estruturado em uma *pool* correspondente ao processo de consolidação e oito *lanes* que representam os principais atores envolvidos: Reitor(a), Pró-Reitor(a), Secretaria da PRA, Coordenação de Compras, Unidade Requisitante, Divisão de Planejamento de Compras, Divisão de Licitação e Procuradoria Jurídica.

A modelagem empregou os elementos centrais da BPMN, como atividades, eventos, *gateways* e artefatos, para representar o encadeamento das ações, as decisões processuais e os documentos que circulam entre as unidades. Objetos de dados e anotações foram utilizados para indicar entradas e saídas relevantes, enquanto linhas de sequência e de mensagem estruturaram as interações entre os participantes do processo.

4.3.6 O detalhamento das atividades de consolidação

O processo de consolidação foi inicialmente sistematizado por meio de um quadro descritivo, apresentado no Quadro 20, que reúne as 71 atividades mapeadas, numeradas de 1 a 55, com subnumerações quando necessário. Cada atividade foi descrita de forma padronizada, com especificação de ordem, ator responsável, ação executada, descrição e documentos gerados. Esse levantamento oferece uma visão objetiva e uniforme das etapas que compõem o processo.

Adicionalmente, o fluxo completo das atividades foi representado em um fluxograma, apresentado na Figura 23, construído no Bizagi. Seu propósito é retratar o encadeamento lógico do trabalho, o que permite a visualização das etapas, pontos de decisão e interações entre os participantes, de maneira sequencial e integrada. Assim, o quadro descritivo fornece profundidade analítica ao detalhar cada atividade individualmente, enquanto a figura do fluxograma apresenta a visão global do processo. Ambos os instrumentos se complementam ao combinar precisão operacional com compreensão visual do fluxo de consolidação.

A combinação do quadro de detalhamento das atividades (Quadro 20) com o diagrama do processo no Bizagi (Figura 23) proporciona uma visão mais abrangente e articulada do processo de consolidação. A união das duas ilustrações facilita a compreensão pelos usuários e pode subsidiar futuras análises do processo de trabalho.

A modelagem do processo de consolidação diagramado foi validada pelo próprio aplicativo do Bizagi Modeler, com o intuito de verificar a existência de erros conforme a Figura 24. A validação da ferramenta permitiu avaliar se a interligação entre os elementos do

fluxo, os *gateways* e os caminhos para a tomada de decisão operaram de acordo com o modelo desenhado.

Quadro 20 – Detalhamento das atividades

Ordem	Ator	Atividade	Descrição	Documento
1	Pró-Reitor(a)	Elaborar Ofício Circular do PCA	Elabora-se, inicialmente, o Ofício Circular do Plano de Contratações Anual (PCA) nos termos da NLLC e do Decreto N° 10.947/2020, com o intuito de orientar as unidades requisitantes da UFPB a planejarem as aquisições do ano seguinte. O PCA tem como objetivo racionalizar as contratações das unidades administrativas, promover planejamento estratégico, subsidiar leis orçamentárias, evitar fracionamento de despesas e dialogar com o mercado. O planejamento ocorre no período entre o final do exercício orçamentário e o início do seguinte, com prazo legal até 1° de abril do ano da elaboração.	Ofício Circular
2	Secretaria PRA	Publicar Ofício Circular do PCA no SIPAC	Divulga-se o Ofício Circular do PCA para conhecimento de toda a comunidade acadêmica via SIPAC. Além disso, todos os servidores ativos da UFPB são notificados desta publicação por meio do envio de mensagem automática no e-mail institucional.	E-mail
3	Unidade Requisitante	Comunicar docentes e TAEs da unidade	Comunica-se, internamente em cada unidade requisitante, por meio de aviso via e-mail encaminhado pelo servidor requisitante a todos os docentes e TAEs ativos da unidade, as instruções do Ofício Circular do PCA para que os interessados possam ter ciência do planejamento para futuras aquisições da unidade.	E-mail
4	Unidade Requisitante	Levantar necessidade de aquisições	Faz-se estimativas dos materiais que se pretende adquirir para o exercício orçamentário seguinte. Servidores TAEs e docentes informam suas necessidades de aquisição de material ao servidor requisitante responsável pela unidade por meio de e-mail.	E-mail
5	Unidade Requisitante	Cadastrar DFD no PGC	Formaliza-se o levantamento e planejamento interno da unidade para aquisições de materiais por meio do preenchimento do Documento de Formalização de Demandas (DFD) no sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC). O DFD é o documento que detalha a necessidade de aquisição da unidade para o exercício orçamentário seguinte nos termos do Ofício Circular do PCA, já o PGC é o sistema eletrônico que permite consolidar demandas para formação do PCA.	DFD
6	DPC	Analisar DFD cadastrado no PGC	Verifica-se se os DFDs cadastrados pelas unidades requisitantes no PGC atendem às diretrizes legais (NLLC, Portaria Seges/ME N° 8.678/2021 e Decreto N° 10.947/2022), bem como às orientações do Ofício Circular do PCA.	Não se aplica

(Continua)

6.1	DPC	Solicitar ajuste	Caso haja necessidade de ajuste, solicita-se a adequação dos DFDs cadastrados pelas unidades requisitantes nos termos das diretrizes legais (NLLC, Portaria Seges/ME Nº 8.678/2021 e Decreto Nº 10.947/2022), bem como das orientações do Ofício Circular do PCA.	E-mail
6.2	Unidade Requisitante	Ajustar DFD	Atende-se ao que foi solicitado pela DPC para que haja correção no planejamento da aquisição de materiais da unidade requisitante para o exercício orçamentário seguinte.	DFD
7	DPC	Agrupar DFDs	Consolida-se previamente os grupos de material cadastrados no PGC pelas unidades requisitantes para o exercício orçamentário seguinte nos termos da legislação (NLLC, da Portaria Seges/ME Nº 8.678/2021 e do Decreto Nº 10.947/2022) e do Ofício Circular do PCA.	Não se aplica
8	DPC	Solicitar pré-aprovação do PCA	Submete-se o agrupamento dos DFD encaminhados pelas unidades requisitantes no PGC à gestão superior da PRA, para análise da viabilidade do planejamento.	E-mail
8.1	CCOM	Solicitar ajuste	Caso não haja aprovação, solicita-se ajuste no DFD conforme orientações da gestão via e-mail.	E-mail
9	CCOM	Solicitar aprovação do PCA no PGC	Caso haja viabilidade do planejamento, solicita-se aprovação do PCA no PGC à gestão superior, considerando que os DFDs das unidades requisitantes atendem aos dispositivos legais (NLLC, da Portaria Seges/ME Nº 8.678/2021 e do Decreto Nº 10.947/2022), bem como às orientações da PRA no Ofício Circular do PCA.	E-mail
10	Secretaria PRA	Despachar solicitação	Despacha-se a solicitação de aprovação do PCA no PGC à gestão superior, com o intuito de gerir a agenda e as demandas que chegam a(o) Pró-Reitor(a).	E-mail
11	Pró-Reitor(a)	Aprovar PCA no PGC	Aprova-se o PCA, principal documento de planejamento estratégico de compras da instituição, nos termos NLLC, da Portaria Seges/ME Nº 8.678/2021 e do Decreto Nº 10.947/2022, no período de 1º de abril até 30 de abril do ano vigente.	PCA
12	Pró-Reitor(a)	Elaborar Portaria do Calendário de Compras	Elabora-se o Calendário de Compras e Contratações a fim de promover a melhor execução orçamentária e financeira de todas as unidades vinculadas à UASG 153065, nos termos do Decreto Nº 10.947/2022. Esse documento oferece instruções administrativas para a abertura de processos de aquisições de materiais pelas unidades requisitantes no SIPAC.	Portaria

13	Secretaria PRA	Publicar Portaria do Calendário de Compras	Divulga-se, para o conhecimento de toda a comunidade acadêmica, a Portaria que regerá o processo de consolidação de demandas na UFPB. Após a publicação, o SIPAC encaminha um aviso de acesso a esse documento, por e-mail, a todos os servidores ativos da universidade.	E-mail
14	Unidade Requisitante	Cadastrar processo de aquisição no SIPAC	Formaliza-se a demanda de aquisição via processo administrativo de compras no SIPAC nos termos dos dispositivos legais (NLLC, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022; Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021) e da Portaria do Calendário de Compras, no período por ela definido.	ETP, DFD e Pesquisa de Preço
15	Unidade Requisitante	Enviar processo no ciclo de compras	Envia-se o processo de aquisição via SIPAC para atender os prazos e orientações da Portaria do Calendário de Compras vigente.	Não se aplica
16	DPC	Receber processo de aquisição no Sipac	Recebe-se processos de aquisição em atendimento ao fluxo de trabalho estabelecido na Portaria do Calendário de Compras, que divide os grupos de materiais por ciclos em períodos distintos para a formalização das demandas das unidades requisitantes no SIPAC.	Não se aplica
17	DPC	Analisar processo de aquisição	Analisa-se os processos de aquisição a fim de consolidar, inicialmente, as demandas das unidades requisitantes para cada grupo de material definido pela Portaria do Calendário de Compras com base na NLLC, na Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022 e na Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021.	Não se aplica
17.1	DPC	Devolver processo no SIPAC para ajuste	Caso haja necessidade de ajuste, devolve-se o processo de aquisição via SIPAC para que a unidade requisitante o ajuste conforme a legislação (NLLC, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022 e na Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021) e as orientações da Portaria do Calendário de Compras da PRA no prazo de até 7 dias corridos.	Despacho
17.2	Unidade Requisitante	Ajustar documentação	Adequa-se a documentação nos termos da legislação (NLLC, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022 e na Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021) e das orientações da Portaria do Calendário de Compras da PRA no prazo de até 7 dias corridos.	ETP, DFD e Pesquisa de Preço
18	DPC	Elaborar Planilha de Preços do processo	Após análise do processo de aquisição de material enviado pela unidade requisitante na vigência da Portaria do Calendário de Compras, elabora-se a planilha de preços dele a fim de dar transparência à metodologia de cálculo utilizada para chegar aos valores estimados dos materiais.	Planilha de Preços do processo

19	DPC	Cadastrar itens no catálogo de materiais	Cadastra-se, no SIPAC, os materiais demandados nos processos de compras pelas unidades requisitantes a fim obter padronização e controle do que é licitado.	Não se aplica
20	DPC	Consolidar planilhas de preços por grupo	Consolida-se as planilhas de preços de diferentes processos de mesmo grupo de material para racionalizar as contratações das unidades administrativas e evitar fracionamento de despesas, nos termos NLLC, da Portaria Seges/ME Nº 8.678/2021 e do Decreto Nº 10.947/2022.	Planilha de Preços por grupo
20.1	DPC	Solicitar substituição de itens equivalentes	Caso haja materiais repetidos requeridos por diferentes unidades requisitantes, solicita-se a substituição de um deles por uma das unidades com base nos critérios do menor preço e da descrição técnica adequada à necessidade da aquisição. Isso é realizado com o intuito de racionalizar e padronizar as demandas.	E-mail
20.2	Unidade Requisitante	Substituir item equivalente	Faz-se a substituição do item equivalente à necessidade da unidade requisitante a fim de padronizar o processo de aquisição.	E-mail
21	DPC	Editar modelo de Ofício Circular da IRP	Cria-se o Ofício Circular da IRP para consulta de demandas por grupo de material em toda a comunidade acadêmica via SIPAC, em atendimento à legislação de compras (NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022, Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021).	Ofício Circular
22	DPC	Encaminhar modelo de ofício por grupo de material	Encaminha-se modelo de Ofício Circular da IRP para que seja publicado pela gestão superior.	E-mail
23	CCOM	Solicitar publicação do Ofício Circular	Solicita-se a publicação do Ofício Circular da IRP à autoridade competente nos termos da NLLC.	E-mail
24	Secretaria PRA	Despachar solicitação	Despacha-se a solicitação de publicação do Ofício Circular da IRP para a gestão superior, com o intuito de gerir a agenda e as demandas que chegam a(o) Pró-Reitor(a).	E-mail
25	Pró-Reitor(a)	Publicar Ofício Circular da IRP	Divulga-se o Ofício Circular da IRP, via SIPAC, para as unidades requisitantes da UASG 153065 nos termos da NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022. Esse documento oferece instruções administrativas para as unidades administrativas formalizarem a intenção de adquirir. O SIPAC envia um aviso da publicação do ofício para todos os servidores ativos da universidade por e-mail.	Ofício Circular

26	Unidade Requisitante	Intencional quantitativo de material com justificativa	Informa-se, via requisição no SIPAC, a justificativa da necessidade de contratação de material para o exercício vigente compatível com o que fora planejado no PCA correspondente. O envio da requisição ocorre em até 10 dias corridos a partir da publicação do Ofício Circular da IRP.	Requisição
27	DPC	Encerrar a IRP	Encerra-se o prazo de envio de requisições para aquisição de materiais pelas unidades requisitantes após 10 dias corridos conforme orientações do Ofício Circular da IRP.	Não se aplica
28	DPC	Analisar requisições da IRP	Verifica-se a conformidade das requisições com a legislação de compras (NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022) e as orientações do Ofício Circular da IRP.	Não se aplica
28.1	DPC	Solicitar ajuste na requisição	Caso haja necessidade de ajustes, solicita-se, por meio de despacho no SIPAC, a correção da requisição ou da justificativa de aquisição à unidade requisitante nos termos da legislação de compras (NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022) e das orientações do Ofício Circular da IRP.	Despacho
28.2	Unidade Requisitante	Ajustar requisição da IRP	Adequa-se a requisição da IRP às orientações de ajuste no despacho encaminhado pela DPC.	Requisição
29	DPC	Emitir relatório da IRP	Emite-se, no SIPAC, o relatório da IRP a fim de formalizar o quantitativo e as justificativas enviados pelas unidades requisitantes. O somatório das requisições determinará o quantitativo e o valor do pregão.	Relatório
30	DPC	Salvar ofícios das justificativas da IRP	Emite-se documento que reúne todas as justificativas da necessidade da contratação dos materiais solicitados por cada unidade mediante o envio de requisições na IRP.	Justificativas
31	DPC	Atualizar o quantitativo da planilha de preços	Com base na IRP, define-se o quantitativo de material a ser adquirido no pregão. A planilha do pregão informa a descrição dos itens, os valores estimados, os códigos no catálogo de material do SIPAC, o quantitativo, os códigos no PGC e os valores individuais das pesquisas de preço para cada item.	Planilha do Pregão
32	DPC	Cadastrar processo de pregão no SIPAC	Cadastra-se o processo de pregão eletrônico para aquisição de material no SIPAC. Ele contém número, objeto, documentos da operação de compra e movimentações entre setores.	Não se aplica
32.1	DPC	Cadastrar cota ME/EPP	Caso haja previsão de cotas ME/EPP, atende-se à margem de preferência da Lei Complementar Nº 123/2006 para os itens acima de R\$ 80.000,00 na contratação. Quando houver margem, será destinado o quantitativo de até 25% do total de itens para fornecedores ME/ EPP por meio de	Requisição

(Continua)

			requisição no processo do pregão no SIPAC.	
33	DPC	Editar modelo de portaria de equipes do pregão	Criar Portaria das Equipes de Apoio e de Planejamento da aquisição, a partir de um modelo pré-determinado, com o objetivo de nomear os servidores que participarão tecnicamente da fase externa da licitação durante a análise de propostas dos fornecedores concorrentes no pregão. Esses servidores pertencem aos quadros de pessoal das unidades requisitantes que originaram a aquisição.	Portaria
34	DPC	Encaminhar modelo de Portaria das equipes	Encaminha-se o modelo de Portaria das equipes de apoio e de planejamento do pregão, preenchido, a ser publicado pela gestão superior nos termos da NLLC.	E-mail
35	CCOM	Solicitar publicação da Portaria das equipes	Solicita-se a publicação da Portaria das equipes de apoio e de planejamento do pregão à autoridade competente nos termos da NLLC.	E-mail
36	Secretaria PRA	Despachar solicitação	Despacha-se a solicitação de publicação da Portaria das equipes de apoio e de planejamento do pregão para a gestão superior, com o intuito de gerir a agenda e as demandas que chegam a(o) Pró-Reitor(a).	Despacho
37	Pró-Reitor(a)	Publicar Portaria das equipes do pregão	Publica-se a Portaria das equipes de apoio e planejamento do pregão com as competências de auxílio técnico nas fases de planejamento e execução de aquisição nos termos da NLLC.	Portaria
38	DPC	Cadastrar ETP Digital	Cadastra-se o Estudo Técnico Preliminar no “compras.gov.br”, documento do pregão eletrônico que objetiva justificar a necessidade da aquisição e analisar a sua viabilidade, nos termos da NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Decreto Nº 11.462, de 31 de março de 2023, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022.	ETP Digital
39	DPC	Criar Termo de Referência Digital	Cria-se o Termo de Referência Digital no “compras.gov.br”, documento do pregão eletrônico que visa definir o objetivo da aquisição e estabelecer as condições da contratação, nos termos da NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Decreto Nº 11.462, de 31 de março de 2023, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022, Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022.	TR Digital

40	DPC	Criar Matriz de Gerenciamento de Riscos	Cria-se a Matriz de Riscos no “compras.gov.br”, documento do pregão eletrônico que objetiva antecipar os riscos que podem comprometer o sucesso da aquisição, nos termos da NLLC, Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, Decreto Nº 11.462, de 31 de março de 2023, Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022, Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022.	Matriz de Risco
41	DPC	Inserir documentos do Pregão no processo SIPAC	Inserem-se os documentos do pregão no seu processo correspondente no SIPAC. Os documentos inseridos são estes: lista de documentos do processo; ofício eletrônico da IRP; relatório da IRP; requisições com justificativas dos requisitantes; relatórios do pregão eletrônico; autorização do pregão; portaria da equipe de planejamento; justificativa do pregão; análise crítica dos preços do pregão; planilha de preços do pregão; portaria da equipe de apoio; declaração de conformidade da AGU; termo de referência; ETP Digital; declaração de adequação ao planejamento estratégico do órgão; matriz de riscos.	Documentos do Pregão
42	DPC	Incluir assinaturas digitais	Incluem-se assinaturas digitais nos documentos do pregão para validá-los no SIPAC.	Não se aplica
42.1	DPC	Solicitar autorização do(a) Reitor(a)	Caso o pregão custe acima de R\$ 1 milhão, solicita-se autorização ao Reitor(a) por intermédio da PRA, com a devida justificativa no despacho, para dar continuidade à aquisição.	Despacho
42.2	Pró-Reitor(a)	Despachar pedido de autorização	Submete-se o pedido de autorização da aquisição ao Reitor(a).	Despacho
43	DPC	Preencher Lista de Verificação da AGU	Preenche-se a Lista de Verificação da AGU, conforme modelo, com o objetivo de assegurar a legalidade e conformidade do processo licitatório.	Lista
44	DPC	Movimentar o processo para a DL	Após a instrução do processo no SIPAC pela DPC, movimenta-se o processo para DL com o intuito de dar início aos preparativos da fase externa da licitação.	Não se aplica
45	DPC	Encaminhar e-mail com documentos do pregão para a DL	Encaminha-se alguns documentos em formato editável do pregão por e-mail para a DL.	Planilha do Pregão, Equipe de Apoio, Lista de Verificação, Aprovação do TR
46	DL	Receber o processo de pregão no SIPAC	Recebe-se o processo de pregão no SIPAC para analisá-lo.	Não se aplica

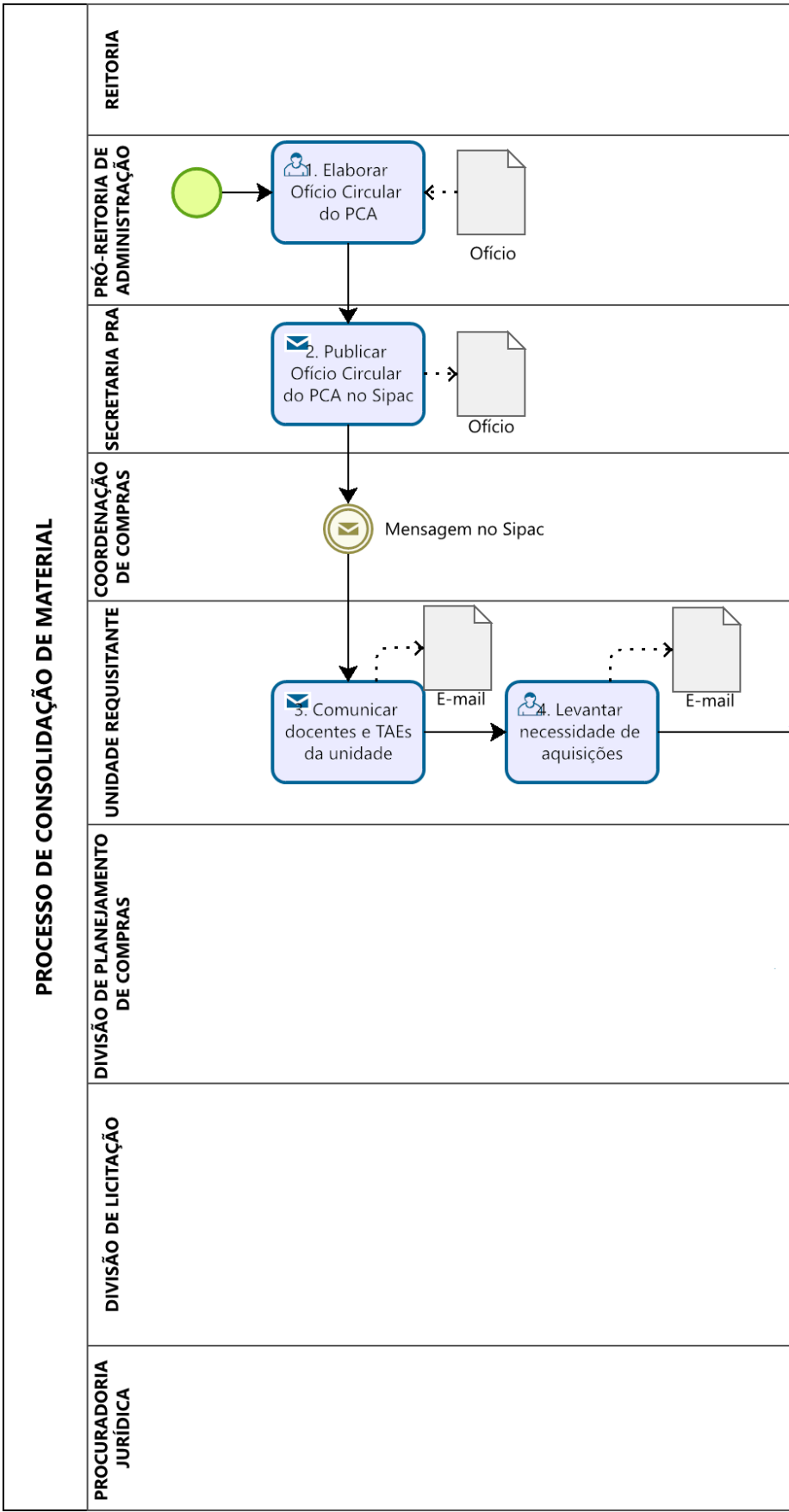
(Continua)

47	DL	Analisar o Termo de Referência	Analisa-se a descrição do objeto de aquisição e as condições da contratação no Termo de Referência nos termos da NLLC, Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022.	Não se aplica
47.1	DL	Solicitar correção	Caso haja necessidade de ajuste, solicita-se ajuste da descrição do objeto e/ou das condições da contratação via SIPAC nos termos da NLLC, Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022.	Despacho
47.2	DPC	Corrigir Termo de Referência Digital	Ajusta-se o Termo de Referência no “compras.gov.br” conforme despacho da DL.	TR Digital
48	DL	Cadastrar pregão no SiasgNet	Cadastra-se preliminarmente o pregão no SiasgNet por meio da criação do seu edital, que estabelece as regras da disputa, define critérios de participação e julgamento das propostas, procedimentos de sanções etc., nos termos da NLLC.	Edital
49	DL	Cadastrar IRP externa para UASGs da UFPB	Cadastra-se a IRP externa com o objetivo de consultar o interesse dos outros <i>campi</i> da UFPB (Areia, Bananeiras e Rio Tinto) em participar da aquisição pelo prazo de 8 dias úteis nos termos da NLLC.	Não se aplica
50	Unidade Requisitante	Realizar nova pesquisa de preço para os mesmos itens	Realiza-se nova pesquisa de preços adequada à aquisição, com base na Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021, em até 8 dias úteis conforme NLLC.	Pesquisa de Preço
51	DL	Ajustar novo quantitativo de itens do pregão no SiasgNet	Atualiza-se novo quantitativo de itens no pregão conforme alteração provocada pela participação de novas unidades requisitantes após IRP externa.	Não se aplica
52	DL	Consultar conformidade jurídica do processo	Provoca-se a consultoria jurídica da AGU para manifestação técnica sobre o Termo de Referência e o edital do pregão eletrônico.	Despacho
53	Procuradoria Jurídica	Emitir parecer jurídico consultivo	Realiza-se o controle preventivo de legalidade do certame nos termos da NLLC.	Parecer
54	DL	Analisar parecer da Procuradoria Jurídica	Examina-se o parecer técnico elaborado pela Procuradoria Jurídica.	Não se aplica
54.1	DL	Corrigir Documentação	Caso haja indicação de correção no Parecer, realiza-se a correção do Termo de Referência e do Edital nos termos da consultoria jurídica.	Não se aplica

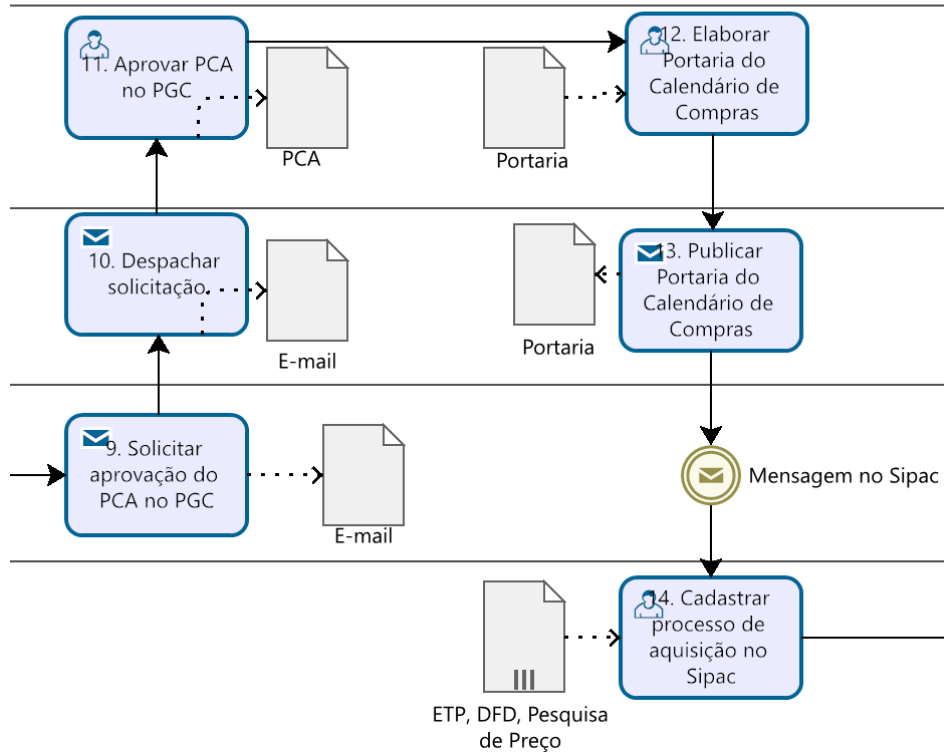
55	DL	Publicar o edital do pregão no DOU	Após o planejamento e o controle de legalidade nos termos da NLLC, Lei Complementar N° 123/2006, Decreto N° 11.462, de 31 de março de 2023, Decreto N° 11.246, de 27 de outubro de 2022, Decreto N° 10.024, de 20 de setembro de 2019, Decreto N° 8.538, de 6 de outubro de 2015, Instrução Normativa Seges/ME N° 73, de 30 de setembro de 2022, torna-se público o instrumento que regerá a seleção do fornecedor na aquisição.	Edital
----	----	------------------------------------	--	--------

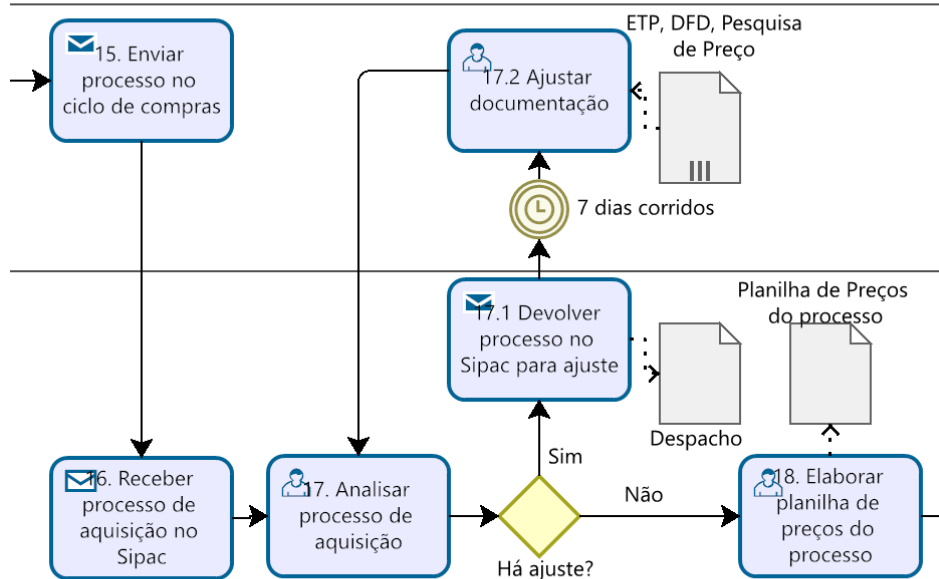
Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Figura 23 – Diagrama do processo de consolidação *As Is*

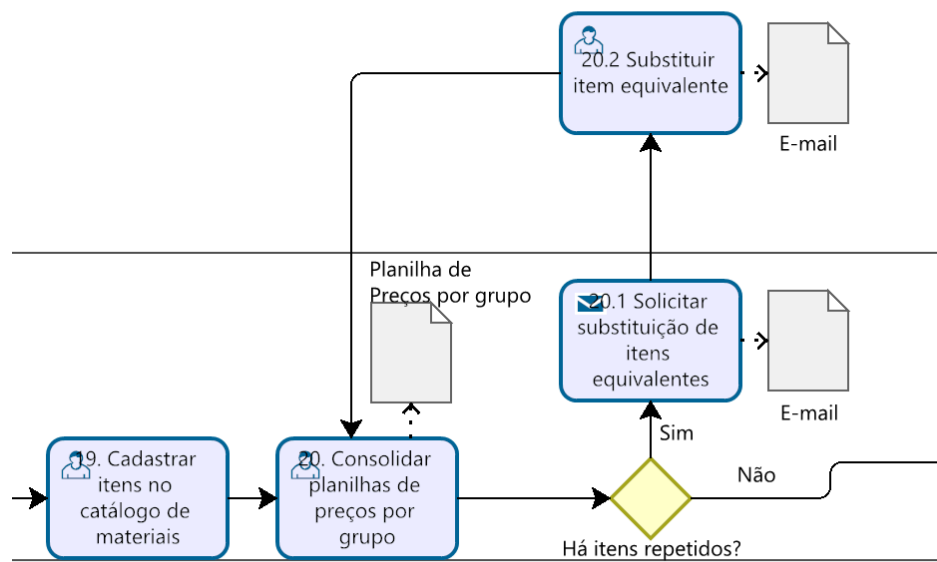


(Continua)

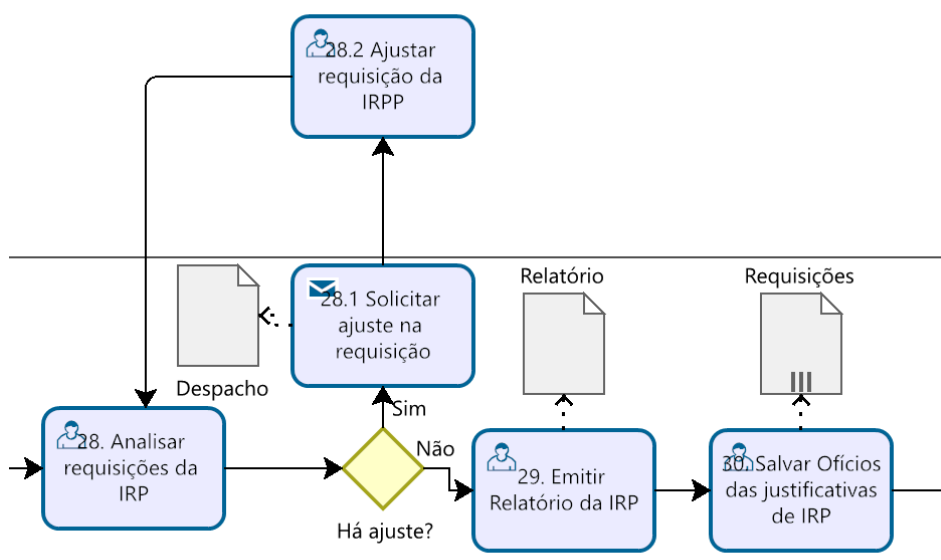




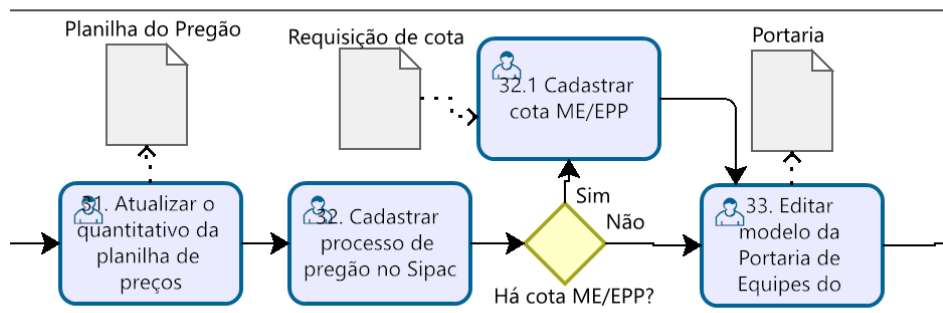
(Continua)

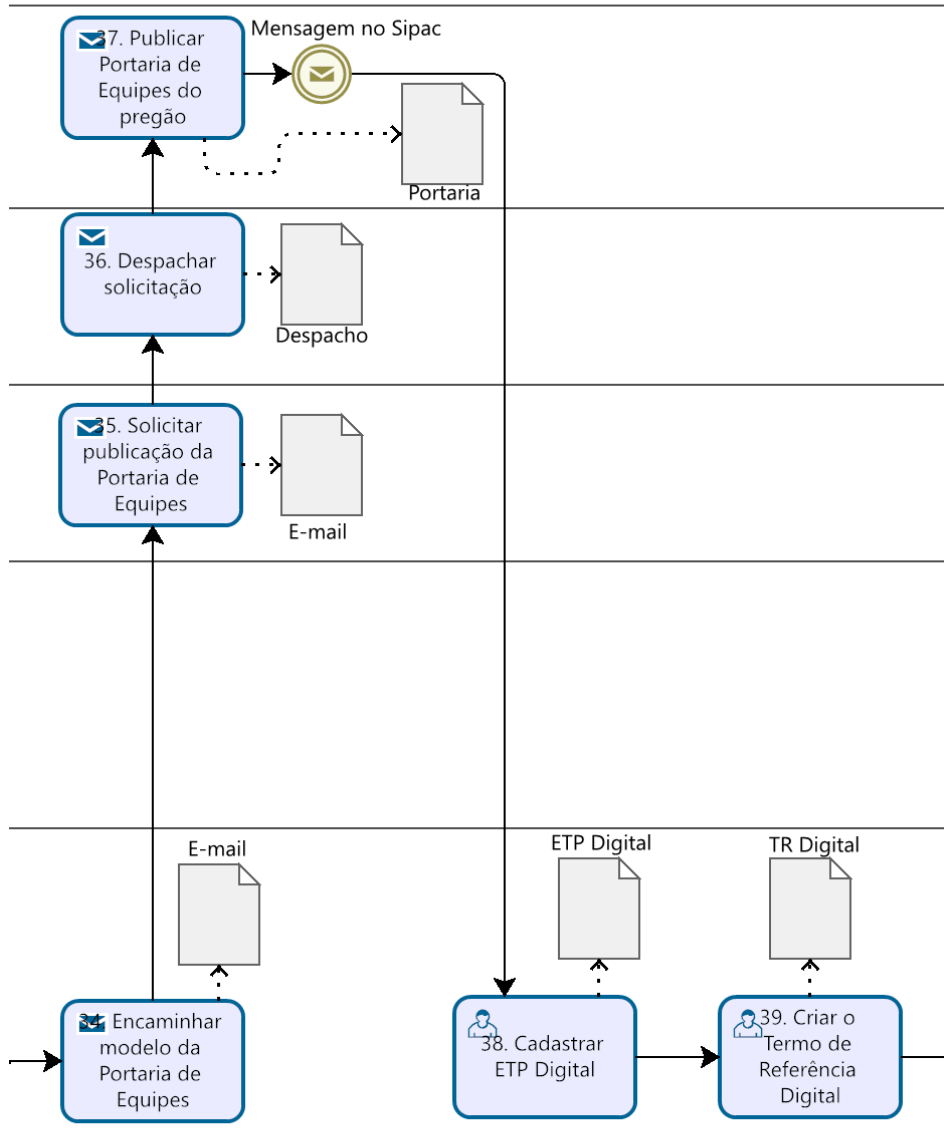


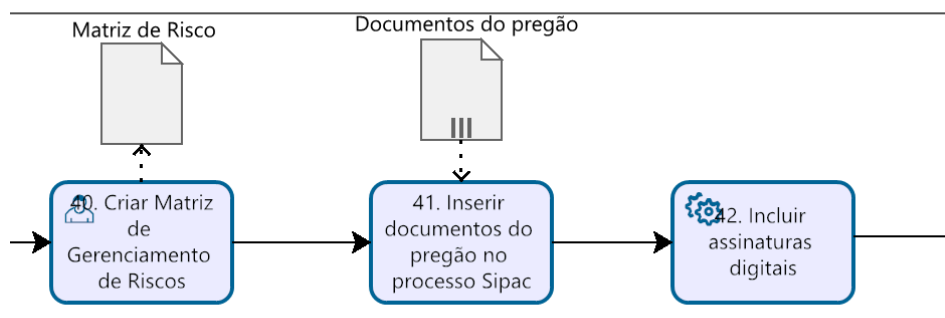
(Continua)



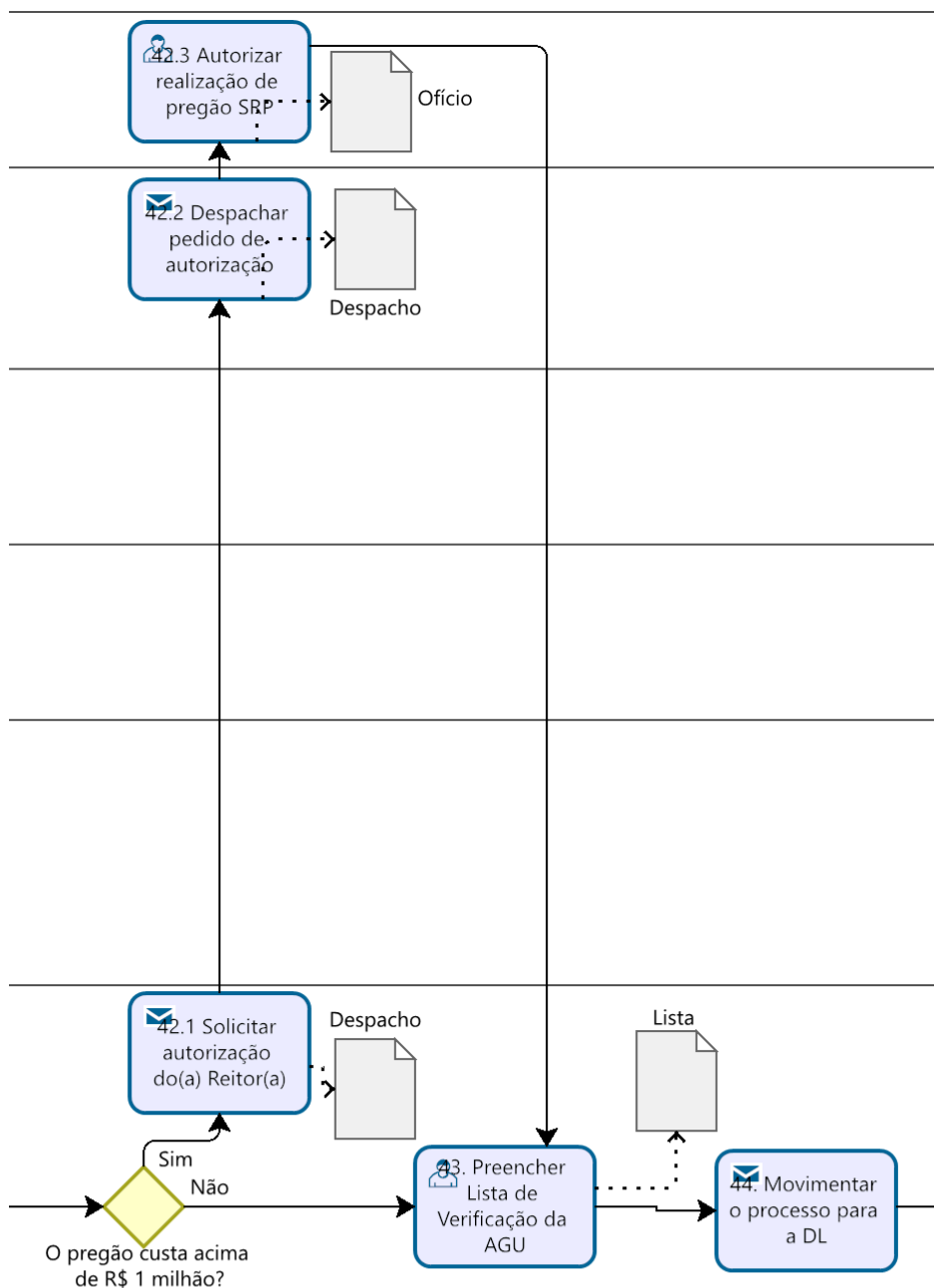
(Continua)



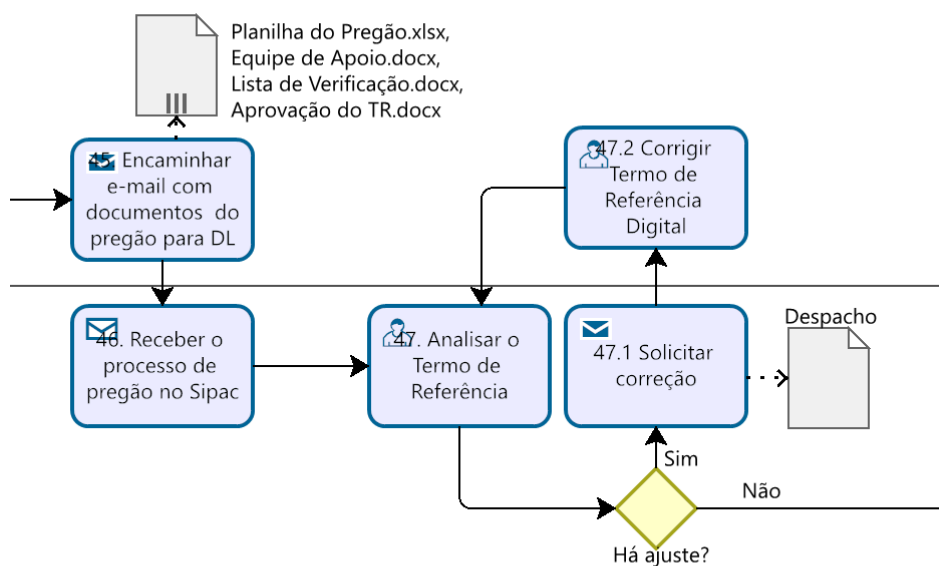




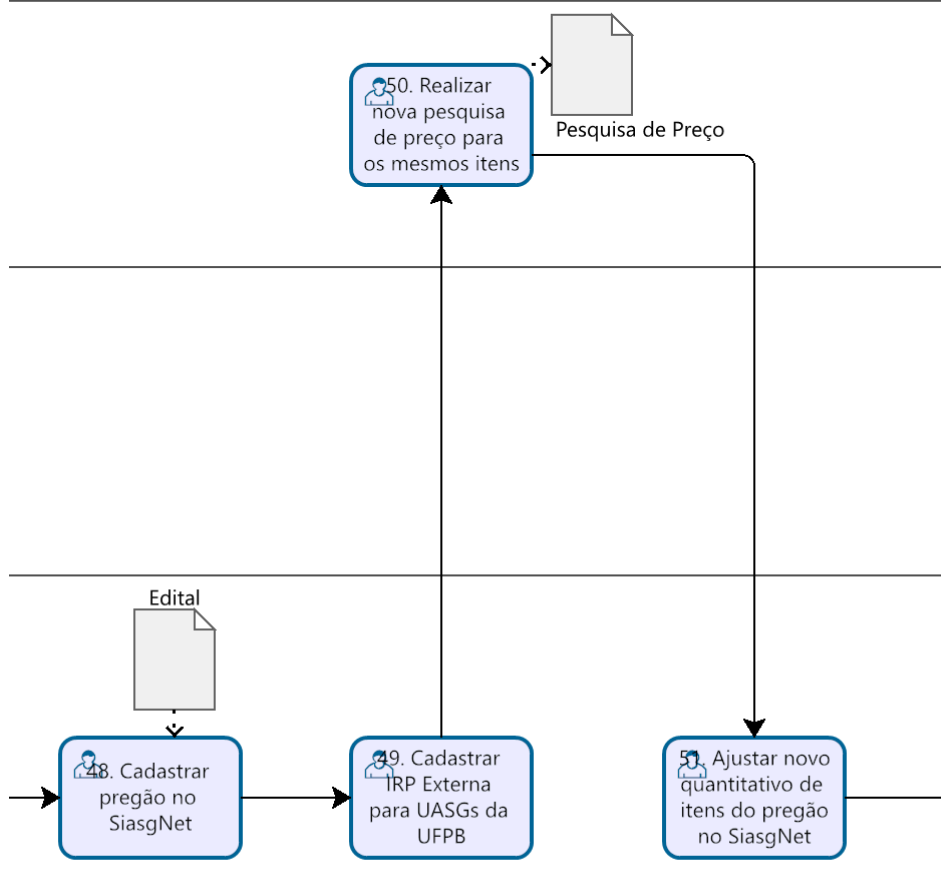
(Continua)



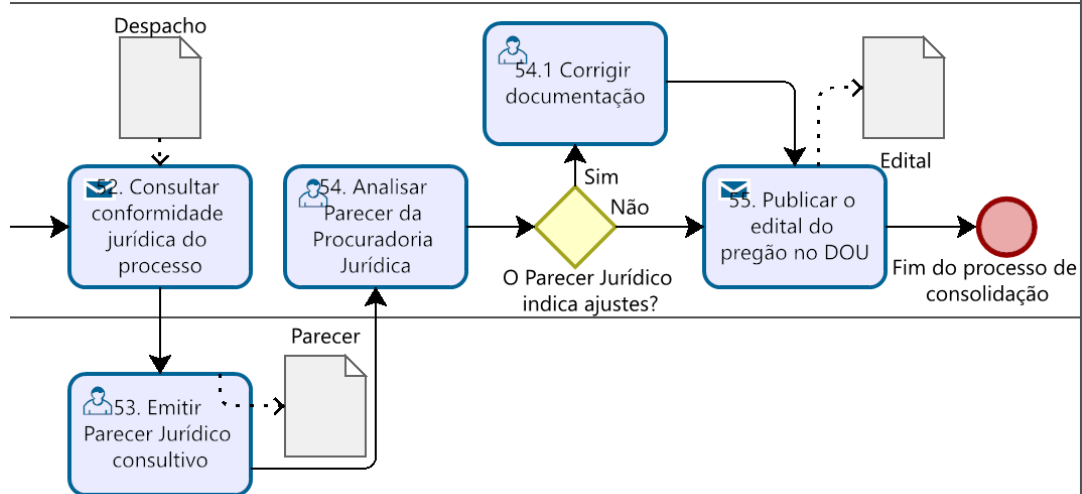
(Continua)



(Continua)

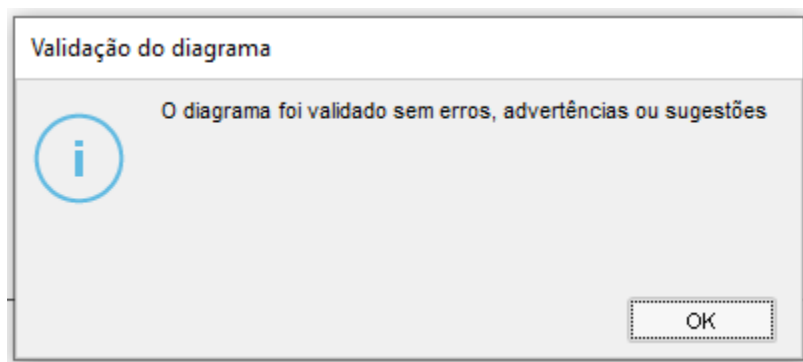


(Continua)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Bizagi Modeler 4.2.0.003 (2026).

Figura 24 – Validação do Bizagi Modeler



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Bizagi Modeler 4.2.0.003 (2026).

Ademais, a validação do Bizagi Modeler ofereceu a contagem dos elementos validados e utilizados no diagrama conforme a Figura 25. Além dos itens contados pela validação, utilizaram-se também 51 artefatos, sendo 49 objetos de dados e 2 coleções, bem como 148 objetos de conexão, com 97 sequências e 51 associações.

Figura 25 – Contagem de elementos validados pelo Bizagi Modeler

Contagem de elementos					
	Eventos	Gateways	Subprocessos	Tarefas	Em toda parte
Diagrama 1 > PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DE MATERIAL	9	9	0	71	89
Em toda parte	9	9	0	71	89

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Bizagi Modeler 4.2.0.003 (2026).

Finalizada a etapa de detalhamento das atividades e desenho do processo no Bizagi Modeler, tornou-se necessário validar o mapeamento. Para isso, utilizou-se a ISO/TR 26122, que oferece diretrizes abordadas a seguir.

4.4 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO COM BASE NA ISO/TR 26122

Após a realização do detalhamento e da validação do mapeamento na ferramenta Bizagi, procedeu-se à etapa seguinte que consistiu em validar o processo à luz da ISO/TR 26122. Como visto no capítulo 2, a ISO apresenta diretrizes para a análise de processos de trabalho que possibilitam identificar deficiências, erros e oportunidades de melhoria. Para

isso, ela propõe abordagens funcionais e sequenciais que permitem compreender como as atividades são realizadas e como elas se relacionam entre si.

Nesse sentido, a validação do mapeamento foi guiada por meio da aplicação do *checklist* elaborado e proposto por Araújo *et al.* (2018) com base na referida ISO/TR 26122. Ele oferece uma revisão estruturada do contexto, das regras, das transações e da hierarquia presentes no processo.

O instrumento proposto por Araújo *et al.* (2018) contempla quatro dimensões no processo de validação: revisão contextual, análise funcional, análise sequencial e validação com os participantes. Na primeira etapa, buscou-se identificar o ambiente em que o processo de consolidação da PRA está inserido a partir da análise de legislações, procedimentos específicos, responsáveis participantes e jurisdição envolvidos (Quadro 21).

Quadro 21 – Revisão Contextual

1	Quais legislações regem ou regulamenta o processo analisado? Resposta: Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988; Lei Complementar Nº 123/2006; Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021; Decreto Nº 11.462, de 31 de março de 2023; Decreto Nº 11.246, de 27 de outubro de 2022; Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022; Decreto Nº 10.024, de 20 de setembro de 2019; Decreto Nº 8.538, de 6 de outubro de 2015.
2	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo? Resposta: Portaria Seges/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021; Instrução Normativa Seges/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022; Instrução Normativa Seges/ME Nº 73, de 30 de setembro de 2022; Instrução Normativa Seges/ME Nº 58, de 8 de agosto de 2022; Instrução Normativa Seges/ME nº 65, de 7 de julho de 2021; Orientação Normativa AGU Nº 54, de 25 de abril de 2014; Manual de Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência TCU, de 29 de agosto de 2024; Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação AGU/MGI, de 2023.
3	Onde está localizado o processo na instituição? Quais jurisdições? Resposta: O processo ocorre majoritariamente na estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Administração, bem como nas unidades requisitantes (Quadro 10) da UFPB vinculadas à UASG 153065. Os <i>campi</i> de Areia, Bananeiras e Rio Tinto também participam do processo, assim como a Procuradoria Jurídica, mas pertencem à outra jurisdição.
4	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais resultados são esperados? Resposta: Todos os participantes têm sua importância, mas aqueles que têm maior protagonismo em termos de decisão e interesse são a Pró-Reitoria de Administração, as unidades requisitantes, a Coordenação de Compras, a Divisão de Planejamento de Compras e a Divisão de Licitação. Espera-se que o processo de consolidação possa racionalizar as contratações das unidades administrativas, promover planejamento estratégico, subsidiar leis orçamentárias, evitar fracionamento de despesas e dialogar com o mercado competidor.
5	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados? Resposta: Participam do processo a Reitoria, a Pró-Reitoria de Administração e algumas de suas unidades (Secretaria da PRA, Coordenação de Compras, Divisão de Planejamento de Compras e Divisão de Licitação), unidades requisitantes e Procuradoria Jurídica. Todos os participantes se encontram na estrutura da UFPB.

Fonte: adaptado de Araújo *et al.* (2018).

O Quadro 21 demonstra que o processo de consolidação de demandas está inserido em um ambiente institucional bastante normatizado, com a predominância de legislações recentes para as licitações federais. Além do arcabouço normativo amplo e genérico da legislação de

compras, o processo é orientado, também, por diversas instruções normativas específicas voltadas para boas práticas da gestão pública.

A revisão contextual demonstra, ainda, que o processo de consolidação é conduzido de modo descentralizado, com a participação de diferentes atores interligados, inclusive, por jurisdições distintas. Tal interligação pode sugerir mais atenção a mecanismos de coordenação e de comunicação, apesar da integração entre os diferentes participantes do processo.

Já na análise funcional, foi feita a identificação das áreas administrativas, funções, jurisdições envolvidas e a verificação da existência de terceirização no processo (Quadro 22). O apontamento dos atores da consolidação, vinculados a diversas áreas administrativas da UFPB, demonstrou a natureza intersetorial do processo analisado. Além disso, a participação da Procuradoria Jurídica demonstra a existência de mais de uma jurisdição envolvida no processo de consolidação. Como não há terceirização, ele é majoritariamente realizado pelos servidores da universidade.

Quadro 22 – Análise funcional

1	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo? Resposta: O processo de consolidação é iniciado na Pró-Reitoria de Administração e sua Secretaria, tem a participação das unidades requisitantes vinculadas à PRA, tramita na Coordenação de Compras, Divisão de Planejamento de Compras, Reitoria, Procuradoria Jurídica e finaliza na Divisão de Licitação.
2	Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas? Resposta: Sim, a Procuradoria Jurídica, ela integra a Advocacia Geral da União.
3	Existe terceirização? Resposta: Não.

Fonte: adaptado de Araújo *et al.* (2018).

Ademais, quanto à análise sequencial, descreveu-se as transações que compõem o processo de consolidação, suas variações, regras e ligações com outros fluxos (Quadro 23). Essa etapa da validação proposta por Araújo *et al.* (2018) é bastante minuciosa, trata-se de uma checagem destinada a aferir se a modelagem representa a dinâmica e a rotina do trabalho.

A análise sequencial demonstrou que o processo de consolidação de demandas apresenta uma estrutura ordenada e rígida. Ele é iniciado, formalmente, a partir da elaboração do PCA e se desenvolve linearmente por meio de atividades executadas por diferentes atores com atribuições distintas. Tal distinção atende ao princípio da segregação de funções da NLLC, que é fundamental para a divisão de trabalho, a individualização de funções, a prevenção de falhas e de conflitos de interesses na consolidação. As tarefas dos participantes são operadas em sistemas próprios como Sipac, PGC e SiasgNet, isso favorece a rastreabilidade das decisões e transações do processo. Por outro lado, observou-se a ausência de mecanismos formais para o tratamento de variações e contingências, o que representa um

ponto de aprimoramento processual. As transações foram bem delimitadas e seguem instruções normativas claras, com encerramento na publicação do edital do pregão eletrônico no Diário Oficial da União. Esta etapa final conecta o processo de consolidação às fases subsequentes da licitação e da execução contratual, o que evidencia, portanto, seu valor estratégico no ciclo de contratações da UFPB.

Quadro 23 – Análise sequencial

Identificação das Sequências de Transações	
1	O que inicia o processo e como é registrado? Resposta: Ele é iniciado a partir da elaboração do Plano de Contratações Anual pela PRA, sendo registrado por meio da publicação de um Ofício Circular no Sipac.
2	Quais são as sequências de transações do processo? Resposta: As sequências do processo de consolidação foram mapeadas no Bizagi e podem ser consultadas tanto no diagrama da Figura 23, quanto na descrição das atividades no Quadro 20.
3	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída? Resposta: Os participantes do processo operam suas atividades em sistemas informatizados (Sipac, PGC, Siasgnet) que geram aviso de ações como movimentação processual, edição e publicação de documentos, assinatura, status da atividade etc. Além disso, há comunicação institucional via e-mail Zimbra.
4	Existem sequências paralelas nesse processo? Se sim, onde convergem? Resposta: Não, as atividades do processo de consolidação ocorrem de modo sequencial sob o princípio da Segregação de Funções da NLLC.
5	Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas? Resposta: O processo conta com 9 decisões que podem ser verificadas por meio dos <i>gateways</i> , desenho gráfico em formato de losangos, no diagrama do mapeamento (Figura 23).
6	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado? Resposta: A última atividade do processo é o ato de publicar o edital do pregão eletrônico. Tal registro ocorre no Diário Oficial da União.
Identificação e análise das variações do processo	
1	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo? Resposta: Não.
2	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo? Resposta: Não se aplica.
3	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê? Resposta: Não, a sequência das atividades, como estão, seguem orientações da legislação e da AGU.
4	Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina? Resposta: Indisponibilidade dos sistemas da informação utilizados; ausência de pessoal; indisponibilidade orçamentária; auditorias da Controladoria Geral da União.
5	Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado? Resposta: Não.
6	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações? Resposta: A consulta a outras UASGs por meio de IRP Externa publicada pela Divisão de Licitação.
Estabelecer as regras que regem as transações constituintes identificadas	
1	Quais as transações contribuem para cumprir os requisitos regulamentares do processo? Resposta: Atividades classificadas como VAU e VAI no Quadro 25.
2	Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo? Resposta: O processo é iniciado a partir da elaboração do PCA pela PRA (atividade 1), sendo aprovado, mais tarde, pela Coordenação de Compras (atividade 9) para publicação pela PRA e concluído com a publicação do edital pela Divisão de Licitação (atividade 55).
3	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados? Resposta: São as atividades de análise do produto gerado pela tarefa anterior: 6; 6.1; 8.1; 17; 17.1; 20.1; 20.2; 28; 28.1; 28.2; 47; 47.1; 47.2; 54; 54.1.
Identificação das conexões para outros processos	
1	Esse processo requer entrada de outros processos? Resposta: Não.
2	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída? Resposta: Sim, a publicação do edital marca o início de outro processo, encadeado no

	processo de consolidação, que é a fase externa da licitação, além da fase de execução contratual após o certame licitatório.
--	--

(Continua)

3	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos? Resposta: O processo de consolidação é base para muitos dos processos da PRA listados no Quadro 15, como o processo da fase externa da licitação, a execução de contrato, a emissão de empenho etc. As informações permanecem armazenadas nos sistemas de informação usados pela PRA (Sipac, PGC, Comprasnet, Siasgnet).
4	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo? Resposta: As informações do processo de consolidação podem ser utilizadas por diferentes agentes, para diferentes finalidades. Por exemplo, há contato direto com fornecedores em processo de troca de marca, desistência ou apuração de infração, ou consulta de órgãos de controle como a Controladoria Geral da União para a realização de auditorias.

Fonte: adaptado de Araújo *et al.* (2018).

Por fim, a etapa de validação dos participantes (Quadro 24) foi realizada presencialmente com parte dos sujeitos da pesquisa vinculada à CCOM, à DPC e à DL, o que permitiu a verificação direta do mapeamento junto aos atores envolvidos no processo. A validação confirmou a regularidade das informações, transações, sequências, funções e conexões documentadas no diagrama do processo (Figura 23), bem como as descrições completas das atividades (Quadro 20). Todas as etapas do processo de consolidação mapeado foram reconhecidas pelos participantes. Além disso, as descrições e terminologias usadas se mostraram adequadas ao vocabulário organizacional da UFPB.

Quadro 24 – Validação com os participantes

1	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas? Resposta: Sim.
2	As razões documentadas para cada transação são precisas? Resposta: Sim.
3	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão? Resposta: Sim.
4	As variações das sequências foram identificadas e documentadas? Resposta: Não.
5	Todos a(s) função(ões) foram identificadas e documentadas? Resposta: Sim, parcialmente.
6	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão? Resposta: Sim.
7	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão? Resposta: Sim.
8	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? Podem ser compreendidas facilmente? Resposta: Sim.

Fonte: adaptado de Araújo *et al.* (2018).

Embora a validação tenha demonstrado concordância entre os participantes quanto à fidedignidade do mapeamento, observou-se a ausência de registro sistemático das variações que podem ocorrer na execução das atividades. Isso pode indicar a oportunidade de desenvolver mecanismos para a solução de situações imprevistas. Ainda assim, o mapeamento condiz com a realidade organizacional da UFPB.

Na sequência, com base na modelagem e na validação do fluxo de trabalho, passou-se a avaliar e classificar as atividades do processo de consolidação em termos de valor para os usuários e para a organização, a partir da identificação daquelas que não agregam valor e,

assim, serem eliminadas ou otimizadas. A próxima seção, portanto, apresenta os resultados da Análise de Valor Agregado, a classificação das atividades e as oportunidades de melhoria.

4.5 A AVA SOBRE O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO

De acordo com Dumas *et al.* (2018), como visto no capítulo de fundamentação teórica, a AVA é uma técnica qualitativa que compreende um processo de trabalho por meio da classificação de suas atividades em categorias segundo seu valor agregado. Para a presente pesquisa, escolheu-se utilizar a adaptação de Rios (2019) no caso concreto para aplicação da AVA, conforme explicado no Quadro 14 do capítulo 3. Assim, realizou-se a listagem e a classificação das atividades do processo de consolidação nos termos do Quadro 25.

Quadro 25 – Listagem e classificação das atividades

Classificação Dumas <i>et al.</i> (2018, p. 214)	Adaptação da Classificação Rios (2019, p. 87)	Atividades	Quant.
Valor Agregado (Value Adding) – VA: Essa é uma etapa que produz valor ou satisfação para o cliente.	Valor Agregado ao Usuário – VAU: Categoria focada nos clientes do processo. Ela representa todas as atividades que têm interface direta com os usuários do processo. São considerados usuários, neste processo, os requisitantes e os licitantes.	2, 3, 5, 11, 13, 14, 15, 25, 26, 37, 38, 42.3, 50 e 55.	14
Valor Agregado para o Negócio (Business Value-Adding) – BVA: Essa etapa é necessária para que o negócio funcione bem, para suas finanças ou por razão do ambiente regulatório.	Valor Agregado à Instituição – VAI: Categoria focada na realização legal do processo em si. Essa categoria abarca as atividades impostas pelas normatizações/legislações que regem o processo.	2, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 16, 17, 17.1, 25, 26, 32.1, 37, 38, 39, 40, 42.1, 42.3, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 54.1 e 55.	30
	Valor Agregado ao Registro – VAR: Categoria focada na documentação e nas informações. Ela contempla as atividades que exigem elaboração de documentação e registros essenciais para a execução do processo.	1, 5, 11, 12, 14, 18, 20, 26, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 42.3, 43, 45, 48, 50, 53 e 55	24
Sem Valor Agregado (Non-Value Adding) – NVA: Essa etapa não se adequa a nenhuma das outras duas categorias.	Sem Valor Agregado – SVA: Essa categoria abrange as atividades que não estiveram representadas em nenhuma das outras três alternativas anteriores e que devem ser analisadas na segunda etapa da AVA.	6.1, 6.2, 8, 8.1, 9, 10, 17.2, 19, 20.1, 20.2, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 28.1, 28.2, 33, 34, 35, 36, 42, 42.2, 44, 47.1, 47.2 e 51.	28

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir da classificação das atividades listadas, identificaram-se 28 tarefas enquadradas como Sem Valor Agregado (SVA). Essas atividades, apesar de não contribuírem diretamente para a geração de valor ao trabalho, podem ainda ser necessárias ao processo.

Portanto, elas foram listadas individualmente no Quadro 26 para se obter uma visão mais clara de sua natureza.

Quadro 26 – Atividades SVA

Numeração	Descrição das Atividades	Classificação
6.1	Solicitar ajuste do DFD no PGC	SVA
6.2	Ajustar DFD no PGC	SVA
8	Solicitar pré-aprovação do PCA	SVA
8.1	Solicitar ajuste no DFD do PGC	SVA
9	Solicitar aprovação do PCA no PGC	SVA
10	Despachar solicitação	SVA
17.2	Ajustar documentação	SVA
19	Cadastrar itens no catálogo de materiais do Sipac	SVA
20.1	Solicitar substituição de itens equivalentes	SVA
20.2	Substituir itens equivalentes	SVA
21	Editar modelo de Ofício Circular da IRP	SVA
22	Encaminhar modelo de documento por grupo e material	SVA
23	Solicitar publicação do Ofício Circular	SVA
24	Despachar solicitação de publicação de IRP	SVA
27	Encerrar a IRP	SVA
28	Analisar requisições da IRP	SVA
28.1	Solicitar ajuste na requisição	SVA
28.2	Ajustar requisição da IRP	SVA
33	Editar modelo de Portaria de Equipes do pregão	SVA
34	Encaminhar modelo da Portaria de Equipes	SVA
35	Solicitar publicação da Portaria de Equipes	SVA
36	Despachar solicitação de publicação	SVA
42	Incluir assinaturas digitais	SVA
42.2	Despachar pedido de autorização	SVA
44	Movimentar o processo para a DL	SVA
47.1	Solicitar correção do Termo de Referência	SVA
47.2	Corrigir Termo de Referência Digital	SVA
51	Ajustar novo quantitativo de itens do pregão no Siasnet	SVA

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Após análise das 28 atividades SVA, percebeu-se que 4 delas (6.2, 17.2, 28.2 e 47.2) decorrem de falhas ou inconsistências de tarefas anteriores. Portanto, a natureza delas é essencialmente de ajuste, significa que elas não deveriam compor o processo em termos de geração de valor.

Percebeu-se que a atividade 6.2 decorre de erro da Unidade Requisitante na etapa de formalização de demandas no PGC, a 17.2 também sucede falha da Unidade Requisitante no cadastro do processo para aquisição no Sipac, bem como a tarefa 28.2 que deriva de descuido do mesmo participante ao intencionar sua necessidade de aquisição na IRP. Finalmente, a atividade 47.2 decorre de incorreção do TR Digital elaborado pela DPC. Assim, a natureza dessas atividades não agrega valor ao processo, de modo que o treinamento dos participantes envolvidos pode suprimi-las do fluxo de trabalho.

Ademais, há as atividades que podem ser realizadas por meio de automação. É o caso das atividades 19, 20.1, 20.2, 21, 27, 33, 42 e 51, que representam em regra apenas trâmite burocrático sem alteração de conteúdo relevante para o processo. Neste sentido, elas poderiam ser absorvidas por sistemas digitais automatizados.

Ao analisar particularmente cada atividade, percebeu-se, por exemplo, que a atividade 19 é realizada de forma manual e sem padronização, mas poderia ser otimizada com a criação de uma memória de códigos de materiais unificada no Sipac, com o intuito de evitar duplicidades e facilitar a gestão do catálogo pelas Unidades Requisitantes e pela DPC. As atividades 20.1 e 20.2 estão no mesmo contexto, pois o processo de aquisição cadastrado pela Unidade Requisitante no Sipac tramita isolado de outros processos, mesmo daqueles cujo grupo de material é o mesmo. Nesse caso, a verificação da tramitação de itens semelhantes ou iguais cadastrados por diferentes Unidades Requisitantes, em diferentes processos, é realizada manualmente pela DPC. No entanto, a sistematização dos códigos de materiais usados em cada processo poderia associar processos diferentes entre si no Sipac, com o intuito de apontar equivalências e impedir a tramitação de aquisições do mesmo objeto.

Outro exemplo da falta de associação de dados dentro do próprio sistema Sipac recai sobre a geração de documentos, como o Ofício Circular de IRP (atividade 21) e a Portaria de Equipes (atividade 33), que demandam edição manual da DPC, mas poderiam ser elaborados automaticamente pelo Sipac a partir da associação de processos de aquisição de material e cruzamento de dados dos interessados já cadastrados. De modo semelhante, a inclusão de assinaturas digitais (atividade 42), também realizada pela DPC de modo manual, poderia ser automatizada com a vinculação prévia de documentos aos responsáveis com o intuito de dispensar etapas intermediárias.

As atividades como o encerramento de prazos (atividade 27) e o ajuste de quantitativos de itens após a IRP externa (atividade 51) são exemplos de rotinas administrativas que não agregam valor e que poderiam ser executadas de forma automática pelo Sipac e pelo Siasgnet. Isso elimina retrabalho e reduz a carga operacional sobre os participantes envolvidos.

Outro perfil de atividades SVA identificado são as tarefas que não são VAU, nem VAI/VAR, mas são importantes administrativamente, pois, no caso do processo de consolidação aqui estudado, respeitam a segregação de funções na rotina administrativa e a legislação indiretamente. Elas são as atividades 9, 28, 42.2 e 44.

Apesar de não haver determinação legal estrita para elas, as atividades 9 e 28, por exemplo, auxiliam a aplicação do Decreto Nº 10.947/22 (Brasil, 2022) ao subsidiar a análise e

aprovação do PCA pela autoridade competente. Da mesma forma, despachar o pedido de autorização para realização de pregão (atividade 42.2) provoca o cumprimento do Decreto N° 10.193/2019 ao solicitar hierarquicamente a manifestação do Reitor(a) sobre autorização orçamentária. No mesmo sentido, a atividade 44 reforça a prática de segregação de funções ao envolver outro participante relevante no processo de consolidação.

Há, ainda, as atividades SVA que podem ser eliminadas do processo, pois, além de não agregarem valor, também não são necessárias do ponto de vista administrativo. Ao todo, são 12 atividades: 6.1, 8, 8.1, 10, 22, 23, 24, 28.1, 34, 35, 36 e 47.1.

As atividades 6.1, 8, 8.1, 28.1 e 47.1 podem ser excluídas porque decorrem de erros de elaboração de documentos importantes no processo de consolidação (DFD, requisição de IRP com justificativa, ETP Digital). Com a oferta de treinamento adequado aos participantes, essas falhas tenderiam a se reduzir ou desaparecer, o que tornaria desnecessário criar tarefas adicionais apenas para corrigir equívocos.

Com a automatização da atividade 21 pelo SIPAC, seria possível eliminar as 22, 23 e 24, visto que o próprio sistema poderia elaborar e encaminhar o Ofício Circular diretamente para assinatura e ciência do Pró-Reitor(a). Para os itens 34, 35 e 36, ocorre o mesmo desde que a atividade 33 seja automatizada, pois os documentos seriam igualmente elaborados e encaminhados pelo Sipac a partir dos dados fornecidos no processo de aquisição em etapas anteriores. Finalmente, a atividade 10 também pode ser eliminada, pois o despacho de solicitações, apesar de representar controle administrativo hierárquico, pode ocorrer de forma direta entre o gestor(a) da CCOM e o(a) Pró-Reitor(a), sem a necessidade de trâmites adicionais pela Secretaria.

A sistematização das atividades SVA, conforme suas diferentes naturezas, permite não apenas compreender as ineficiências do fluxo atual, mas também estruturar intervenções direcionadas às causas que as originam. Ao distinguir tarefas decorrentes de falhas operacionais, limitações sistêmicas ou exigências administrativas indiretas, a análise fornece subsídios objetivos para a proposição de ações corretivas alinhadas à racionalização do processo. Nesse contexto, a consolidação dessas providências em um instrumento favorece a visualização integrada das medidas necessárias e orienta a tomada de decisão estratégica quanto à priorização de esforços de melhoria.

Diante da identificação das atividades SVA que podem ser eliminadas, torna-se necessário indicar as providências associadas à sua retirada do processo. Neste sentido, o Quadro 27 apresenta as ações propostas para corrigir as causas dessas atividades, com ênfase em capacitação, ajustes sistêmicos e simplificação das rotinas administrativas.

Quadro 27 – Providências para as atividades SVA

Atividades SVA	Natureza da atividade	Providências
6.2, 17.2, 28.2 e 47.2	Corretiva	Treinar as Unidades Requisitantes quanto à utilização do PGC (6.2), à elaboração do processo de aquisição no SIPAC (17.2) e à formalização das requisições de IRP (28.2); capacitar a DPC quanto à elaboração do Termo de Referência Digital (47.2).
19, 20.1, 20.2, 21, 27, 33, 42 e 51	Repetitiva e mecânica	Padronizar o Catálogo de Materiais (19); associar e unificar processos de compras que utilizem o mesmo código de material (20.1 e 20.2); automatizar as assinaturas e a elaboração de Ofícios Circulares e Portarias das Equipes de Planejamento (21, 23 e 42); programar o encerramento automático do prazo para envio de requisições de IRP (27) e ajustar automaticamente o quantitativo de itens do pregão após a realização de IRP Externa (51). Todas essas atividades podem ser automatizadas no SIPAC.
6.1, 8, 8.1, 10, 22, 23, 24, 28.1, 34, 35, 36 e 47.1	Intermediária de tramitação	Capacitar as Unidades Requisitantes para a elaboração de DFD, ETP, Pesquisa de Preços e justificativas de IRP (6.1, 8, 8.1, 28.1 e 47.1); a criação automática desses documentos no SIPAC evita a elaboração de modelos manuais e a movimentação desnecessária de documentos entre a DPC, a CCOM, a Secretaria da PRA e o(a) Pró-Reitor(a) (10, 22, 23, 24, 34, 35 e 36).

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Concluída a presente análise, caberá à gestão da PRA avaliar as possibilidades de ajuste no processo de consolidação, a fim de que possam ser considerados os impactos e a viabilidade de sua implementação. Deste modo, apresenta-se a seguir uma sugestão de novo fluxo do processo de consolidação, que além de ser objetivo desta pesquisa, pode ser também um produto de melhoria para a PRA/UFPB.

4.6 A PROPOSIÇÃO DO NOVO FLUXO TO BE

4.6.1 O novo modelo do processo de consolidação

No modelo *To Be*, o processo de consolidação passa a contar com 46 atividades, o que representa uma redução de 25 delas em relação ao modelo *As Is*, equivalente a aproximadamente 35% do total originalmente mapeado. Essa redução não implica supressão de controles relevantes, mas decorre da eliminação, absorção ou automação de atividades classificadas como SVA, conforme os critérios da AVA.

As atividades que permaneceram no modelo *To Be* (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 17.1, 18, 20, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 32.1, 37, 38, 39, 40, 41, 42.1, 42.2, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 54.1 e 55), Quadro 28, correspondem, predominantemente, àquelas classificadas como VAI, VAR e VAU. Mantêm-se no fluxo as etapas relacionadas à consolidação técnica das demandas, à análise jurídica, às validações administrativas e à tomada de decisão pelos atores competentes, conforme Figura 26. A manutenção dessas atividades se justifica tanto por sua relevância administrativa quanto por exigências legais, especialmente no que se refere aos princípios da legalidade, da segregação de funções e da governança das contratações públicas.

Quadro 28 – Listagem e classificação das atividades *To Be*

Classificação Dumas <i>et al.</i> (2018, p. 214)	Adaptação da Classificação Rios (2019, p. 87)	Atividades	Quantidade
Valor Agregado (Value Adding) – VA: Essa é uma etapa que produz valor ou satisfação para o cliente.	Valor Agregado ao Usuário – VAU: Categoria focada nos clientes do processo. Ela representa todas as atividades que têm interface direta com os usuários do processo. São considerados usuários, neste processo, os requisitantes e os licitantes.	2, 3, 5, 11, 13, 14, 15, 25, 26, 37, 38, 42.3, 50 e 55.	14
Valor Agregado para o Negócio (Business Value-Adding) – BVA: Essa etapa é necessária para que o negócio funcione bem, para suas finanças ou por razão do ambiente regulatório.	Valor Agregado à Instituição – VAI: Categoria focada na realização legal do processo em si. Essa categoria abarca as atividades impostas pelas normatizações/legislações que regem o processo. Valor Agregado ao Registro – VAR: Categoria focada na documentação e nas informações. Ela contempla as atividades que exigem elaboração de documentação e registros essenciais para a execução do processo.	2, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 16, 17, 17.1, 25, 26, 32.1, 37, 38, 39, 40, 42.1, 42.3, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 54.1 e 55. 1, 5, 11, 12, 14, 18, 20, 26, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 42.3, 43, 45, 48, 50, 53 e 55	30 24
Sem Valor Agregado (Non-Value Adding) – NVA: Essa etapa não se adequa a nenhuma das outras duas categorias.	Sem Valor Agregado – SVA: Essa categoria abrange as atividades que não estiveram representadas em nenhuma das outras três alternativas anteriores e que devem ser analisadas na segunda etapa da AVA.	9, 28, 42.2 e 44	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O novo desenho propõe a redução de pontos de retrabalho relacionados à correção de documentos, como o DFD, Requisições de IRP e TR Digital (atividades 6.2, 17.2, 28.2 e 47.2 suprimidas com treinamento), uma vez que elas decorrem de falhas em atividades anteriores. Por meio de treinamento direcionado às unidades requisitantes, essas tarefas tendem a ser suprimidas. A capacitação pode ser oferecida pela própria PRA, que dispõe de servidores qualificados em seu quadro de pessoal.

Outro ponto do modelo *To Be* é o incentivo à automação de tarefas mecânicas e repetitivas, como o cadastro de itens no catálogo de materiais do SIPAC, a elaboração de ofícios, portarias de equipes e a inclusão de assinaturas digitais nos documentos do processo (atividades 19, 20.1, 20.2, 21, 27, 33, 42 e 51 suprimidas com automação). A AVA demonstrou que essas atividades não alteram o conteúdo essencial do processo de consolidação, portanto podem ser absorvidas pelo próprio SIPAC mediante integração e parametrização adequadas. Tal medida pode reduzir o tempo de tramitação do processo, minimizar erros e liberar os atores para atividades analíticas e decisórias.

A automação do cadastro dos itens no catálogo de materiais do SIPAC pode levar à padronização das descrições dos bens licitados e à criação de uma memória institucional de compra. Os grupos de materiais que obtiveram melhor desempenho nos pregões, como o odontológico, hospitalar e laboratorial, adotam a metodologia de grupo de trabalho na consolidação, que indica descrições técnicas mais maduras e alinhadas ao mercado. Isso requer maior integração entre DPC e as equipes técnicas das unidades requisitantes.

O modelo *To Be*, nesse sentido, a partir da eliminação e automação de atividades, pode estimular a padronização e formação de memória de compras. Ano a ano, o processo de consolidação se repete e gera baixa aprendizagem entre os atores, o que dificulta o amadurecimento das descrições técnicas e a incorporação de lições aprendidas dos pregões anteriores. Embora não tenha sido mapeada no modelo *As Is*, identificou-se a existência da metodologia alternativa de consolidação de demandas, adotada pontualmente pela DPC por meio de grupos de trabalho.

Ao responder à pergunta 1 (Apêndice B), o entrevistado 3 descreveu a metodologia de consolidação por grupo de trabalho na DPC *“Estou trabalhando com o grupo de material médico, hospitalar e odontológico. No Calendário de Compras há previsão de quando será elaborado o processo de cada grupo de trabalho. As unidades que têm interesse em adquirir itens do mesmo grupo designam um servidor para compor o grupo de trabalho. O trabalho de planejamento parte da planilha de consolidação do grupo no ano anterior, a comunicação é realizada por meio de grupo no whatsapp e o compartilhamento de material consolidado no Google Drive. A elaboração das descrições dos materiais, assim como a inserção deles na planilha é realizada pelos interessados e avaliada de forma conjunta no grupo para que não haja ambiguidade (...)”*. Dado o sucesso dos resultados dos pregões elaborados com tal metodologia, esse relato pode sugerir a ampliação do modelo para novos certames.

Ainda que não componha formalmente o desenho do processo *To Be*, a experiência observada pode funcionar como referência de uma forma de trabalho que apresentou melhores

resultados nos pregões analisados, de modo a despertar a atenção dos atores para a necessidade de mudança metodológica e de maior valorização da aprendizagem institucional no processo de consolidação. Esse exemplo, embora pontual, destaca a importância de explorar práticas já utilizadas, incentivar a adaptação e a melhoria contínua no processo de consolidação.

Ademais, no que se refere à precificação dos materiais, o novo fluxo busca reduzir o tempo de execução do processo entre o levantamento inicial de preços e a realização efetiva do pregão. A volatilidade dos valores, principalmente para alguns grupos como gêneros alimentícios e materiais hospitalares, mostrou-se um fator decisivo para o fracasso dos pregões. Neste sentido, além da qualidade da pesquisa de preço, a eliminação de atividades sem valor pode aproximar, em termos de tempo, a cotação dos materiais e a publicação do edital do pregão, com o intuito de evitar que os preços se tornem incompatíveis com o mercado.

Desse modo, o mapeamento *To Be* representa não apenas um ajuste gráfico no fluxo de trabalho da consolidação de demandas, mas uma reorganização orientada por dados de desempenho dos pregões, pela análise qualitativa das tarefas, pela eliminação de atenuação operacionais e pela valorização das etapas que, de fato, influenciam a qualidade da contratação pública. Junto da identificação dos motivos de fracasso dos pregões, a presente modelagem pode servir à tomada de decisões da gestão da PRA/UFPB.

4.6.2 Benefícios esperados e limitações

A adoção do mapeamento *To Be* pode produzir impactos positivos diretos no desempenho das futuras contratações de materiais realizadas pela PRA/UFPB. O primeiro benefício esperado está relacionado à redução do número de itens fracassados ou desertos nos pregões eletrônicos. A análise dos resultados dos certames entre 2022 e 2024 demonstrou que a incompatibilidade entre preços estimados e valores praticados pelo mercado, bem como a inadequação de descrições técnicas dos materiais, figuram entre as principais causas. Neste sentido, o encurtamento de 25% do fluxo de trabalho, ou a redução de 25 das 71 atividades *As Is*, junto da automação, padronização de materiais e treinamento de pessoal podem gerar aumento gradual das taxas de homologação e, consequentemente, a redução do desperdício de trabalho dos atores.

A diminuição do retrabalho pode ser outro benefício importante no processo de consolidação, especialmente para os atores que integram a DPC, já que apenas 6 servidores

analisam os processos de aquisições de todas as unidades requisitantes da UFPB (Quadro 10). Os servidores requisitantes também se encontram sobrecarregados por acumularem tal função com outras atribuições de sua unidade, além de participarem de todas as fases da licitação, não apenas da fase preparatória. Em sua resposta à pergunta 8 (Apêndice B), o entrevistado 9 disse: *“Além da consolidação de demandas, faço parte da etapa externa da licitação. Na fase de análise de propostas, faço análises ou a intermediação com o demandante, respondemos esclarecimentos e justificativas para tomada de decisão. Outra atividade é a requisição de empenho para entrega do material, além de participar do recebimento dos materiais”*.

A automação das atividades repetitivas pode ser outro benefício esperado, pois a substituição de tarefas manuais por rotinas sistêmicas tende a reduzir a possibilidade de erro humano, melhora a rastreabilidade das informações no SIPAC e contribui para maior transparência e controle. Além disso, ao diminuir a dependência de e-mails e despachos intermediários do diagrama *As Is*, o processo pode ser tornar mais ágil e menos suscetível a atrasos administrativos ou burocráticos.

O mapeamento *To Be* tende a favorecer a padronização institucional. A criação de uma base mais organizada de códigos e descrições de materiais no SIPAC, associada à integração entre processos de aquisição similares, pode contribuir para maior consistência e conformidade nas futuras compras. Isso é importante sobretudo para os grupos de materiais que apresentaram histórico de sucesso, pois suas práticas passam a servir de referência para outros processos.

Por outro lado, é importante reconhecer que o novo modelo também apresenta limitações. Uma delas está relacionada à dependência de mudanças tecnológicas. Parte significativa das melhorias propostas pressupõe avanços na integração e na sua automação do SIPAC. Caso essas adaptações não sejam implementadas pela área técnica da instituição, parte do potencial de eficiência do mapeamento *To Be* poderá ser reduzido.

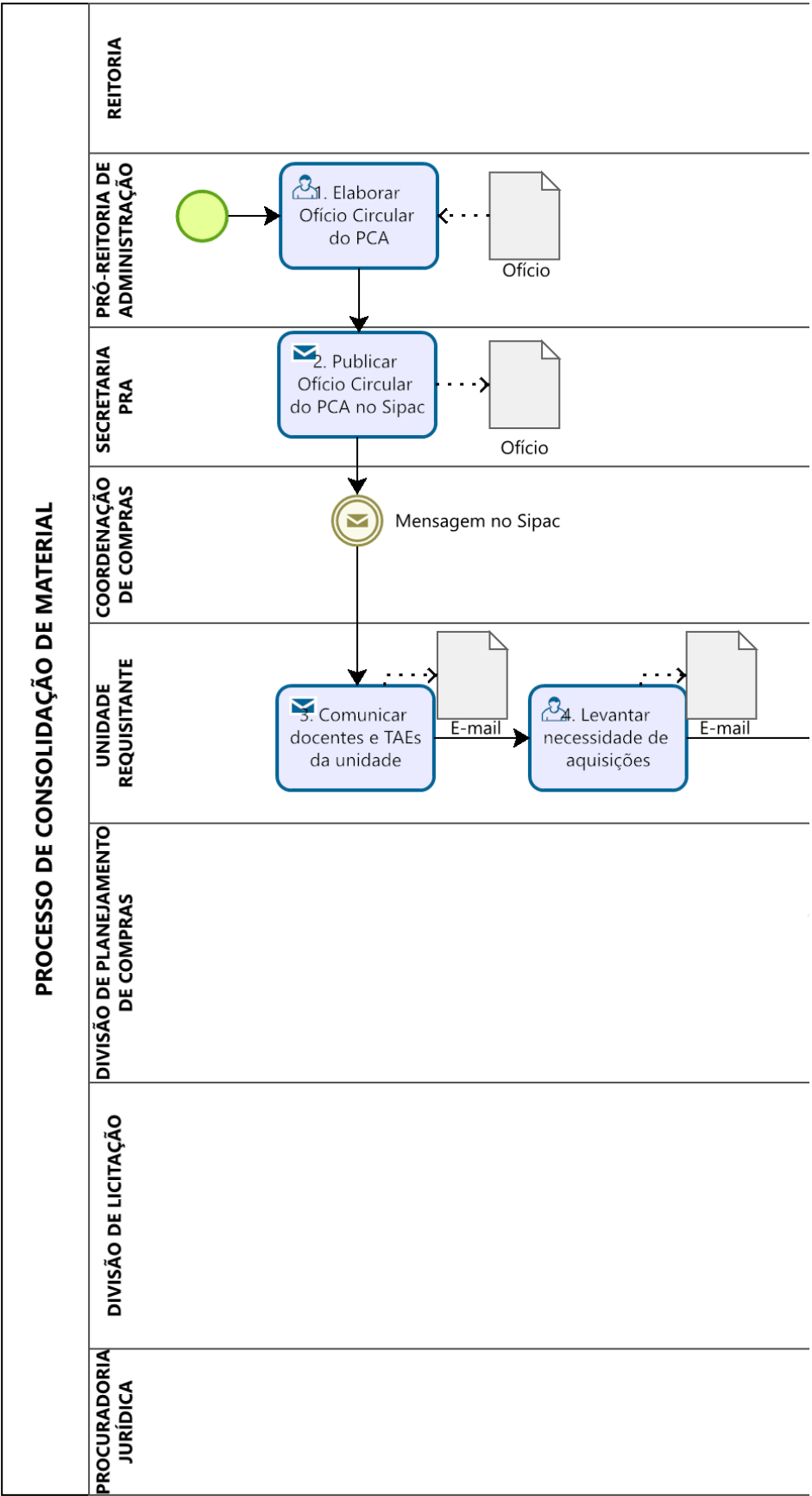
Outra limitação diz respeito ao fator humano. A eliminação de atividades que decorrem de erros pressupõe o empenho em capacitar e engajar os servidores das unidades requisitantes. Sem uma estratégia contínua de treinamento e acompanhamento, falhas e inconsistências podem resistir, o que manteria a necessidade de tarefas corretivas no processo.

É preciso considerar, ainda, os fatores externos, como variações abruptas de preços, oscilações cambiais e instabilidades do mercado, que não são controlados pela PRA/UFPB. Esses elementos já se mostraram determinantes no desempenho de alguns pregões, inclusive em grupos que historicamente apresentaram bons resultados (subcapítulo 4.1). Assim, mesmo

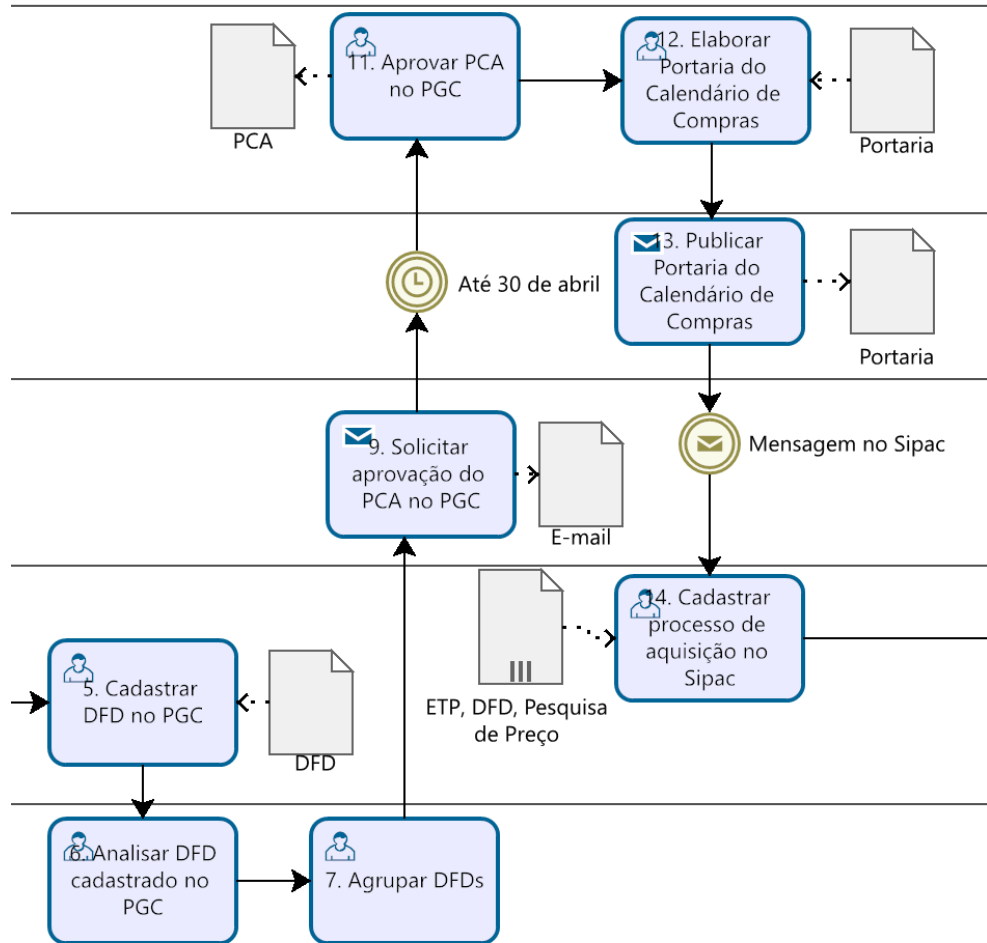
com o processo eficiente internamente, ainda há riscos conjunturais que podem impactar os resultados das contratações.

Por fim, cabe destacar que o modelo *To Be* representa uma proposta de melhoria fundamentada em dados empíricos e na análise técnica do processo de consolidação, mas a sua efetividade depende de decisão estratégica, adequação normativa interna e disposição dos atores envolvidos para mudança. As descobertas da pesquisa podem contribuir para a racionalização do trabalho, o aprimoramento do planejamento de compras e o aumento do índice de sucesso das futuras aquisições conduzidas pela PRA/UFPB.

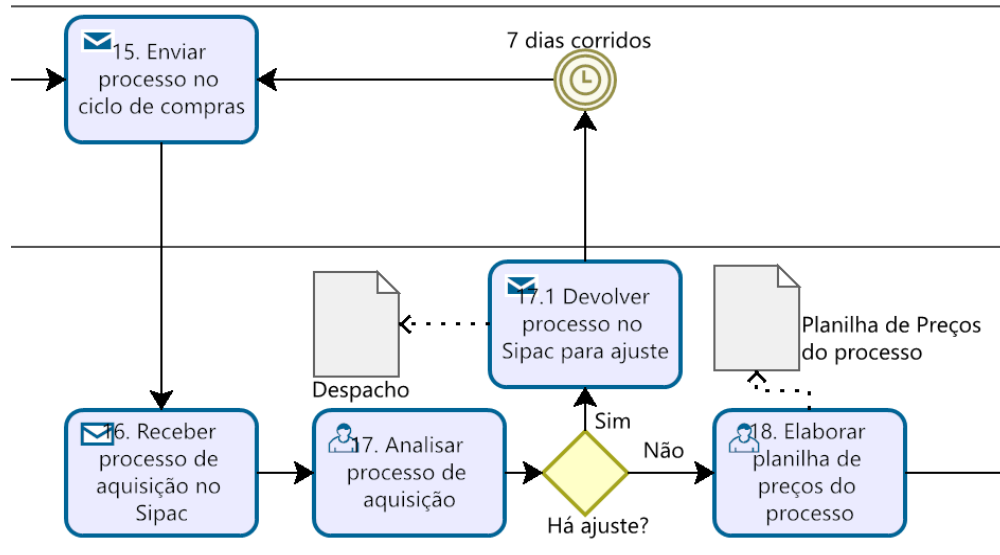
Figura 26 – Mapeamento *To Be* do processo de consolidação de demanda



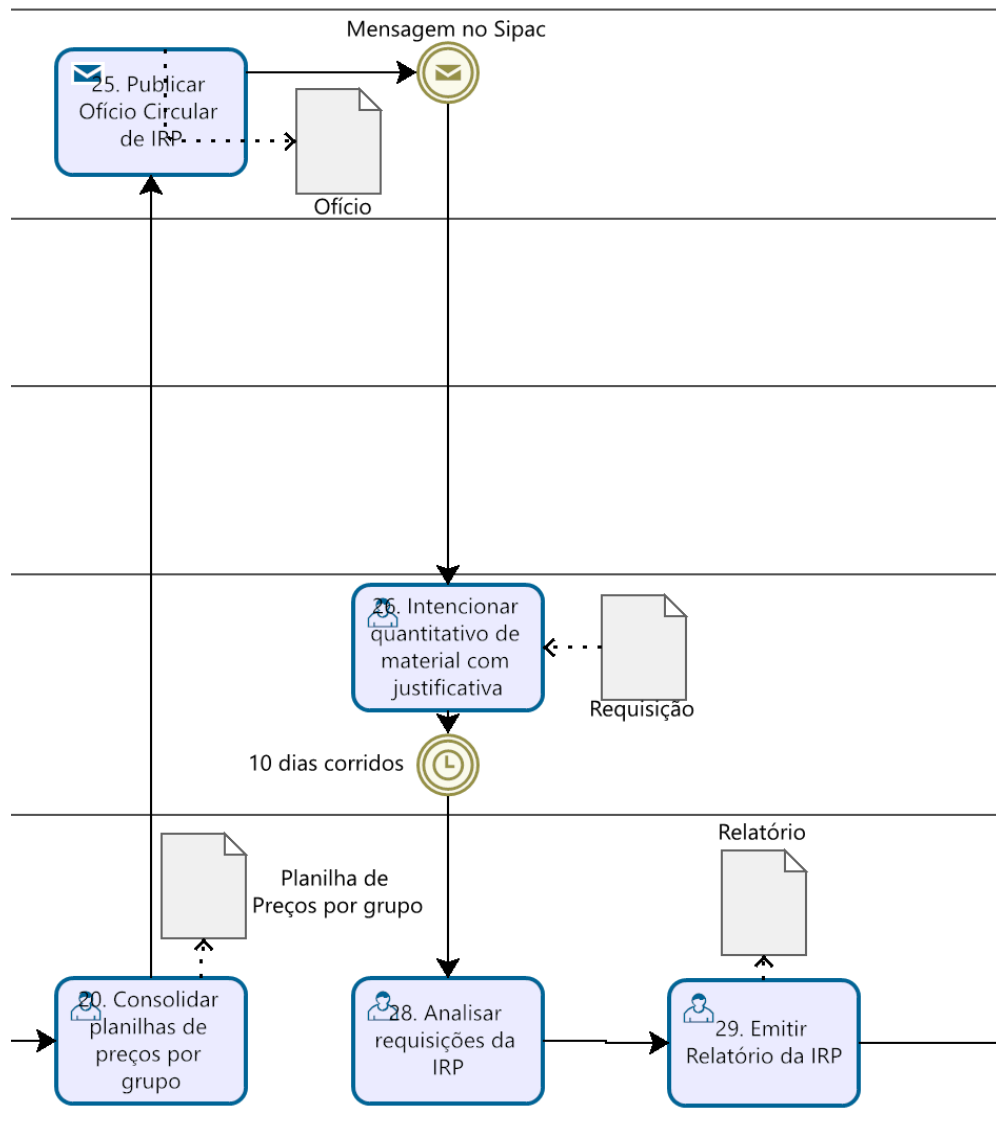
(Continua)



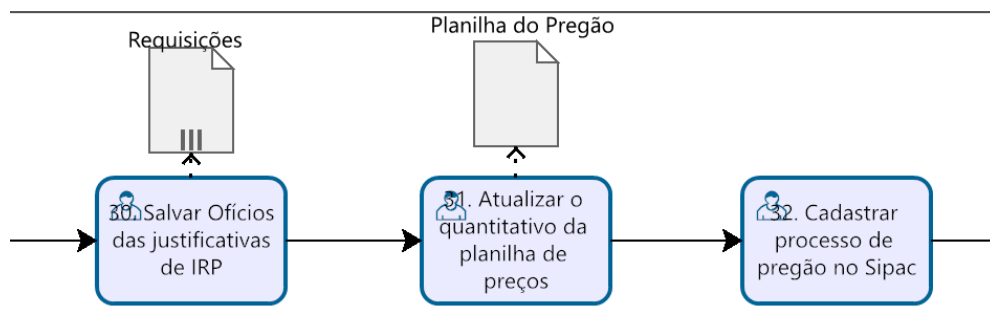
(Continua)



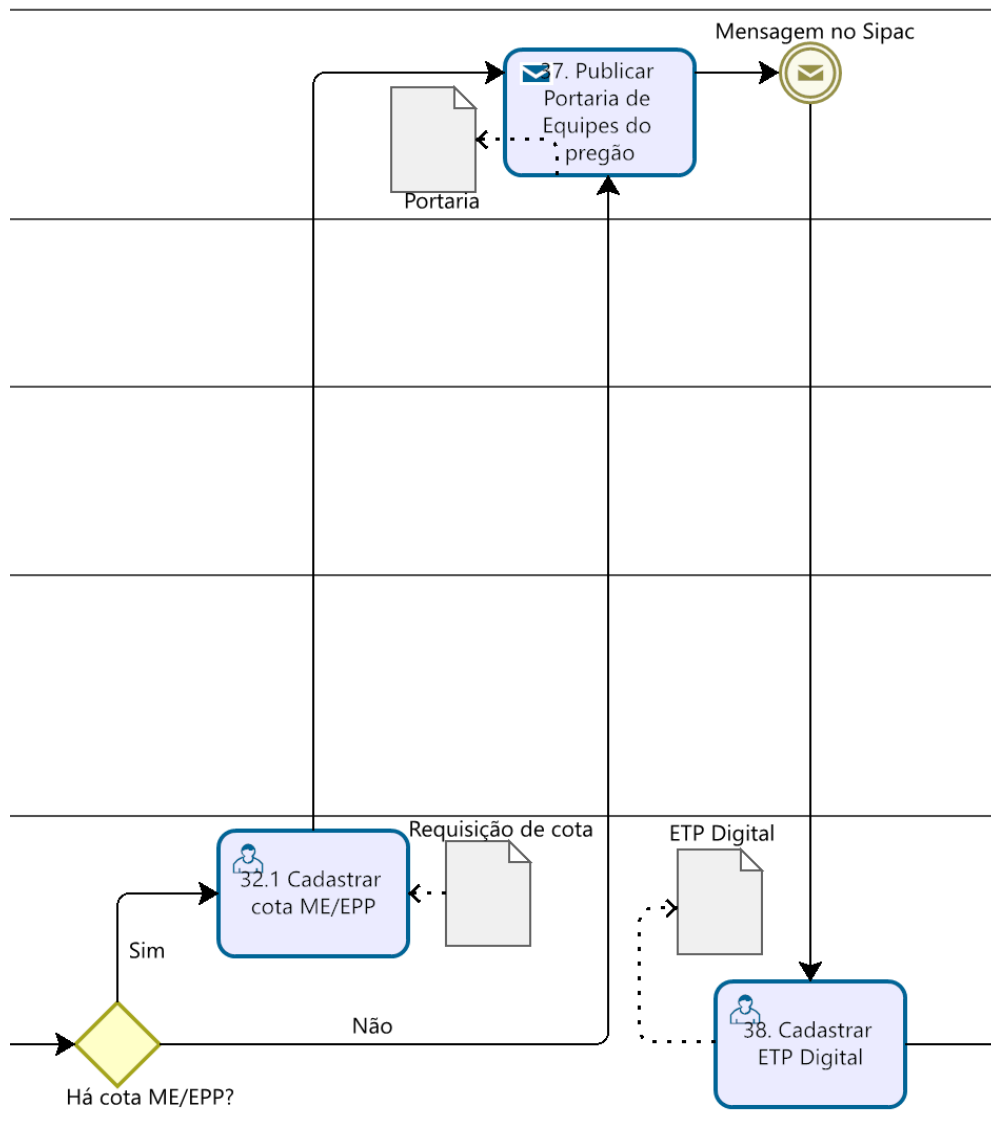
(Continua)



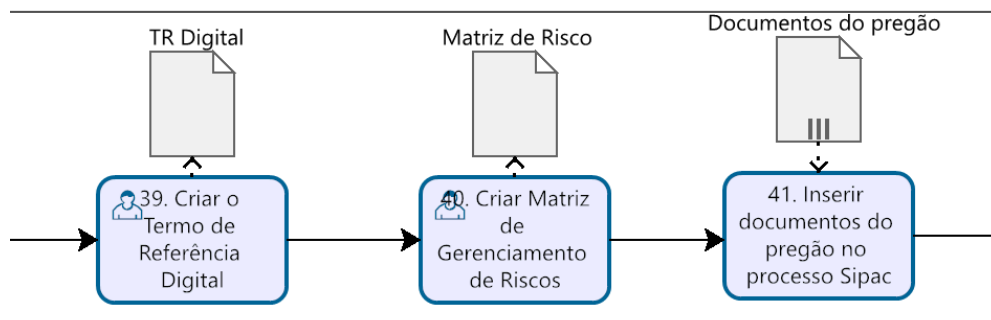
(Continua)



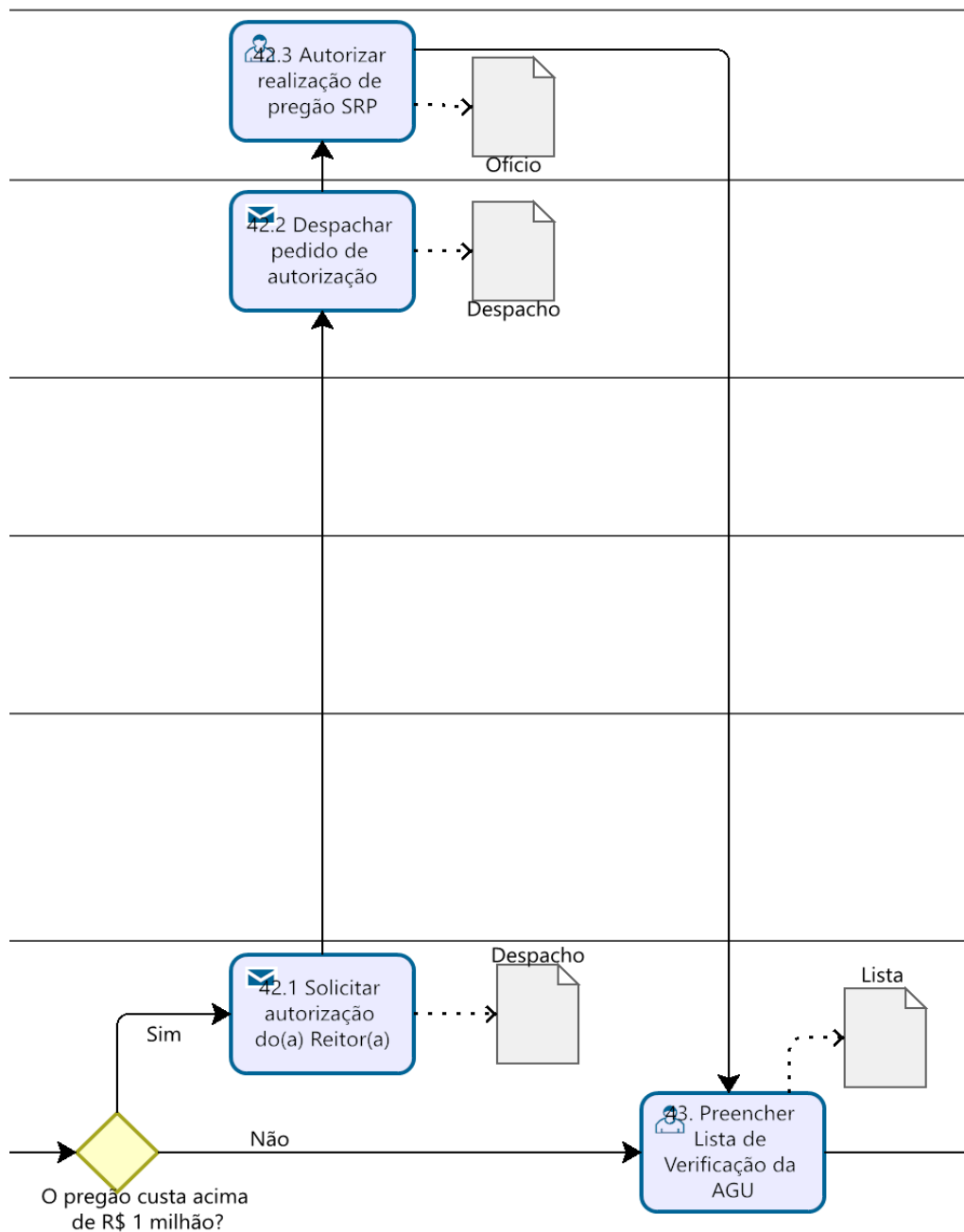
(Continua)



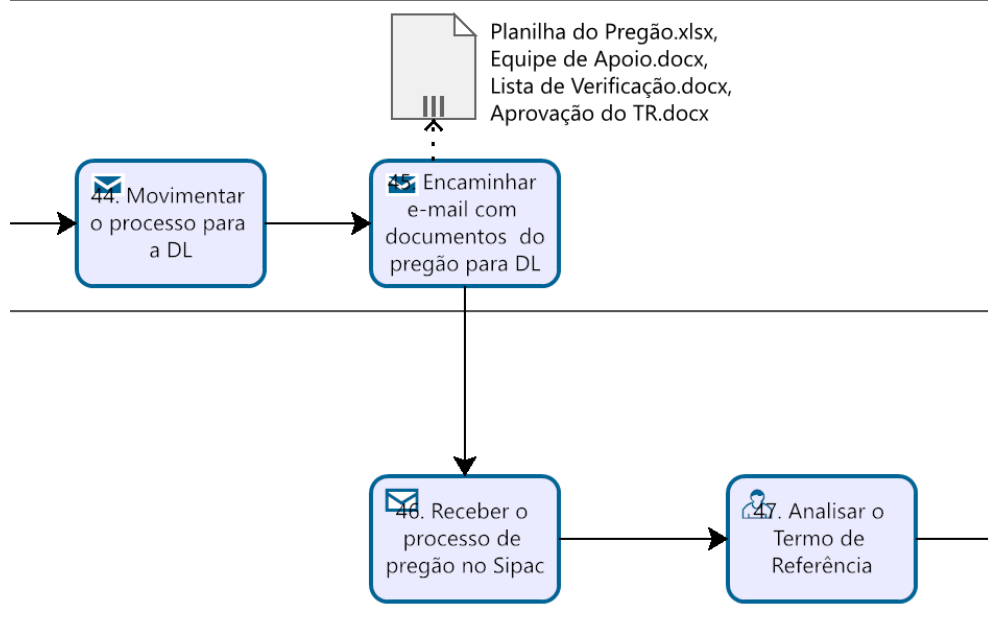
(Continua)



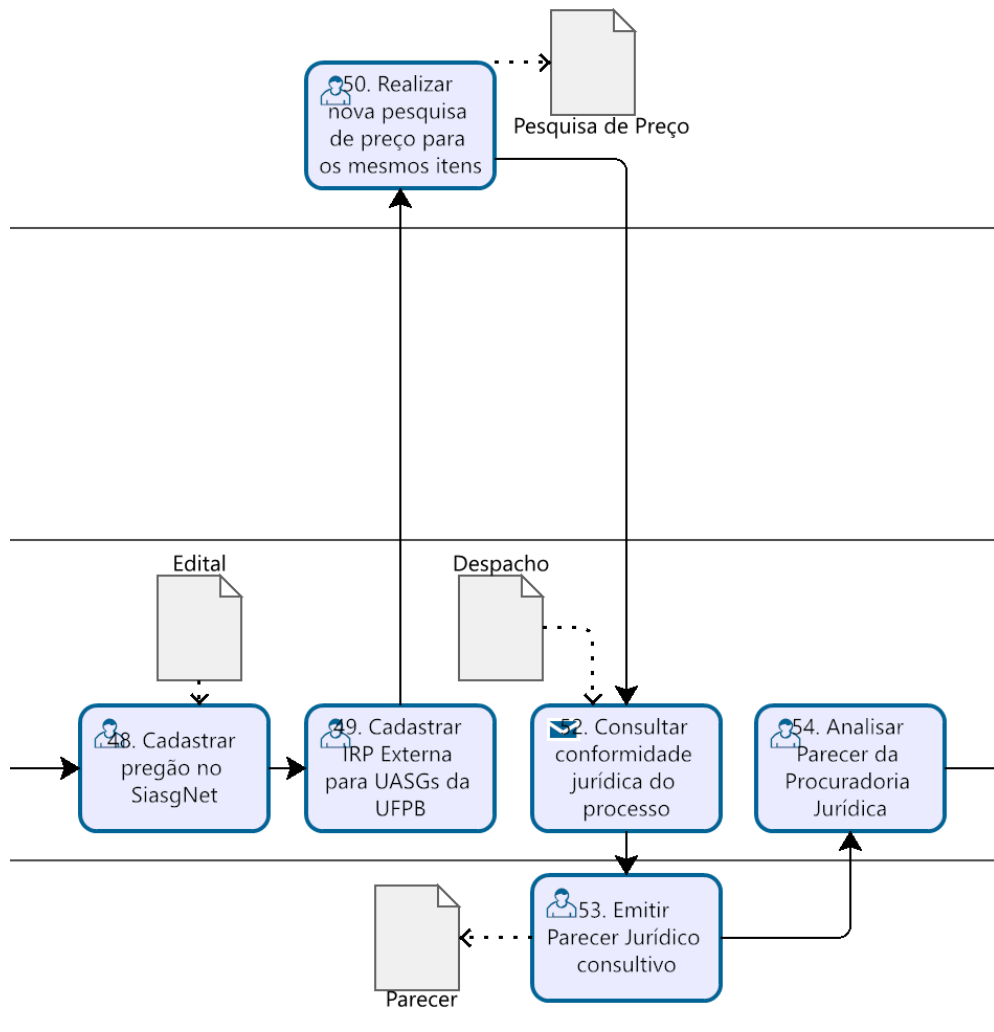
(Continua)



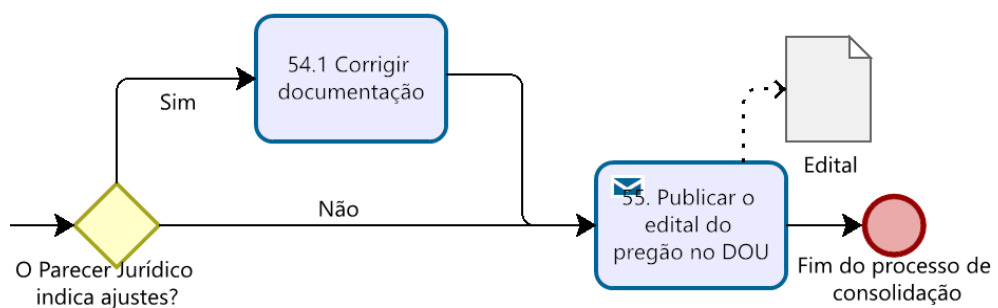
(Continua)



(Continua)



(Continua)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Bizagi Modeler 4.2.0.003 (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da PRA/UFPB, sob a perspectiva da Gestão por Processos. A pesquisa buscou compreender de que forma essa abordagem poderia contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento licitatório, etapa estratégica para o êxito das contratações públicas. Os resultados indicam que os procedimentos metodológicos adotados foram suficientes para atingir os objetivos propostos e permitiram uma compreensão estruturada do processo analisado.

Entende-se que os objetivos específicos do estudo foram integralmente alcançados. Primeiro, a análise das principais causas de fracasso dos itens nos pregões eletrônicos de materiais consolidados pela DPC/PRA, entre 2022 e 2024, possibilitou a identificação de fragilidades recorrentes relacionadas, sobretudo, à estimativa de preços e à descrição técnica dos materiais. Em seguida, o mapeamento do processo de consolidação viabilizou a visualização organizada das atividades e dos atores envolvidos. Finalmente, o redesenho do processo, fundamentado na Análise de Valor Agregado, permitiu a proposição de um modelo mais racional, voltado à eliminação de atividades sem valor agregado, à redução de falhas e ao fortalecimento da integração entre os participantes.

No que diz respeito às contribuições teóricas, o estudo amplia o diálogo entre a Gestão por Processos e as contratações públicas, ao demonstrar a aplicabilidade de seus conceitos na fase interna da licitação, especialmente, no processo de consolidar demandas. Ao abordar uma etapa ainda pouco explorada na literatura, a pesquisa contribui para o fortalecimento do mapeamento e do redesenho de processos como instrumentos de aprimoramento da gestão pública.

Em termos de associação com outros estudos acadêmicos voltados ao aprimoramento das compras públicas, esta dissertação dialoga com pesquisas que reconhecem a relevância da fase interna e da organização processual para a eficiência das contratações. Nesta perspectiva, o trabalho de Maciel (2022) converge com o presente estudo ao destacar a fase preparatória como elemento determinante para o desempenho das licitações. Entretanto, enquanto sua análise tem caráter mais amplo, este trabalho se diferencia por se aprofundar no processo específico de consolidação, de modo que sua contribuição à literatura consiste em demonstrar, de modo aplicado, como o redesenho desse processo pode reduzir falhas e aumentar a efetividade de pregões eletrônicos.

De modo semelhante, a pesquisa de Silva (2023) se aproxima deste estudo ao destacar a centralização das compras públicas como estratégia de racionalização e ganho de eficiência. A principal diferença entre os estudos reside também no nível de análise, enquanto a autora se concentra em uma perspectiva macro institucional, este trabalho considera sua aplicação apenas no contexto interno da UFPB, mas ambos têm como foco a reorganização do processo de trabalho, neste caso associada à capacitação dos participantes e automação de serviços.

O estudo de Brito (2021) também apresenta afinidade com esta pesquisa ao ressaltar a importância do planejamento das contratações dentro do macroprocesso das licitações. Ele destaca elementos como o calendário de compras, grupo de trabalho, aproveitamento de *expertises*, padronização e integração de procedimentos como fatores fundamentais para viabilizar compras compartilhadas. Por outro lado, enquanto o autor sugere a articulação entre diferentes unidades e o fortalecimento de compras intersetoriais, o presente estudo se concentra no aperfeiçoamento da estrutura de compras centralizada da PRA/UFPB.

Alinhado à ideia da continuidade do saber científico na UFPB, a presente pesquisa se relaciona diretamente com outros três trabalhos desenvolvidos no PPGOA. Neste sentido, a dissertação de Lins (2025) converge com este estudo ao empregar a Gestão por Processos, a Análise de Valor Agregado e a ISO/TR 26122:2008 para propor melhorias em um processo da PRA/UFPB. Entretanto, enquanto ela se concentra no processo de pagamento de materiais, com ênfase na eficiência operacional e na redução de trâmites administrativos, o presente trabalho se diferencia por incidir sobre uma etapa anterior e estratégica do ciclo das compras públicas. Ao focar o processo de consolidação de demandas, esta dissertação direciona suas contribuições à mitigação de falhas que comprometem o sucesso das licitações, de modo a ampliar o alcance em relação aos estudos voltados à execução financeira.

A dissertação de Barbosa (2023) também se aproxima deste estudo ao analisar a fase interna das contratações públicas sob a perspectiva da Gestão por Processos, com uso da BPMN, da AVA e da ISO/TR 26122:2008. Apesar da convergência temática e metodológica, os trabalhos se distinguem quanto ao foco analítico. Enquanto Barbosa (2023) avança para a simulação do processo, com mensuração de tempos, recursos humanos e impactos orçamentários, o presente estudo não realizou esse tipo de análise, pois se concentrou na identificação das causas de fracasso dos itens licitados e no redesenho do processo de consolidação de demandas. Essa diferença evidencia abordagens complementares sobre um mesmo fenômeno e reforça o potencial da Gestão por Processos como instrumento de aprimoramento do planejamento das compras públicas.

A pesquisa de Catanduba (2021) se aproxima deste estudo ao analisar um processo administrativo interno da UFPB relacionado às licitações, com foco na aplicação de sanções a fornecedores. Todavia, enquanto esta pesquisa tem como principal produto a elaboração de um manual de procedimentos, voltado à padronização normativa das atividades, o presente trabalho se diferencia por adotar a Gestão por Processos como abordagem central, com o mapeamento, a análise e o redesenho do processo de consolidação de demandas. Assim, esta dissertação avança ao propor intervenções estruturais no fluxo de trabalho, orientadas à eliminação de atividades sem valor agregado e à redução de falhas que impactam diretamente o desempenho dos pregões eletrônicos.

O trabalho de Paiva (2019), por sua vez, analisa a implementação do processo administrativo eletrônico na Pró-Reitoria de Administração da UFPB sob uma perspectiva institucional e transversal, com avaliação de seus efeitos iniciais sobre as rotinas administrativas e a produtividade da unidade. Embora ambos os estudos dialoguem com temas como automação e redesenho de processos, esta dissertação se diferencia por adotar um recorte processual específico, centrado na consolidação de demandas de materiais no Calendário de Compras. Além disso, enquanto Simplicio (2019) examina a digitalização como mudança organizacional ampla, o presente trabalho se aprofunda nas causas de ineficiência de um processo crítico das contratações públicas, com foco aplicado na melhoria do planejamento licitatório.

Quanto às contribuições práticas, a pesquisa oferece à PRA/UFPB uma visão estruturada do processo estudado e uma proposta de melhoria voltada para a racionalização do fluxo de trabalho, à mitigação de gargalos e à redução de retrabalho, o que pode subsidiar a revisão de práticas institucionais e amadurecer o planejamento de novas aquisições. O estudo se relaciona, ainda, com o potencial impacto positivo na aplicação dos recursos públicos, ao favorecer práticas mais econômicas, eficazes e alinhadas aos princípios da NLLC, em benefício dos usuários dos serviços da universidade.

Ademais, durante a fase final desta pesquisa em 2025, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN/UFPB) instituiu a 'Metodologia para Implantação do Programa de Gestão de Processos na UFPB'. O documento estabelece diretrizes estratégicas alinhadas ao PDI 2024-2028 e propõe a criação de um Núcleo de Gestão de Processos para centralizar a modelagem e padronização de fluxos institucionais. Embora tal iniciativa ratifique a relevância e a oportunidade deste estudo, a referida metodologia não foi utilizada de forma comparativa ou aplicada nesta dissertação. Tal delimitação se justifica pelo caráter recente da publicação, ocorrida após a conclusão da análise de resultados, e pela necessidade

de acesso a dados e sujeitos de pesquisa que extrapolavam o recorte temporal e o escopo amostral inicialmente definidos. Não obstante, a convergência entre a proposta da PROPLAN e o modelo de melhoria aqui apresentado reforça a viabilidade institucional para a futura implementação das recomendações deste trabalho.

Entre as limitações do estudo, destacam-se a complexidade do processo analisado, o elevado número de atores envolvidos e o grande volume documental, fatores que impuseram desafios à coleta e sistematização das informações. Além disso, os resultados devem ser compreendidos dentro do contexto institucional específico em que foram produzidos.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar o estudo da etapa preliminar de levantamento de necessidades pelas unidades requisitantes, atividade anterior ao Calendário de Compras, em razão da sua relevância e baixa padronização. Sugere-se, ainda, a investigação da metodologia de consolidação de demandas por meio de grupos de trabalho sobre materiais de mesmo gênero, utilizada em alguns pregões da DPC pontualmente, visto seu elevado índice de sucesso e seu potencial como alternativa ao modelo tradicional por meio da figura do “dono do processo”.

Diante do exposto, conclui-se que esta dissertação alcançou seu propósito ao apresentar uma análise consistente e uma proposta de aprimoramento para o processo de consolidação de demandas, com contribuição tanto para o aperfeiçoamento das práticas institucionais da UFPB e outras IFEs quanto para o avanço das discussões acadêmicas na área.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**, Brasília: IPEA, 2018, v. 1, n. 1, p. 23. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- AMORIM, M. J.; MANTEGAZINI, D. Z.; XAVIER, T. P.; NICO FILHO, G. H. Aplicação da ferramenta SIPOC no mapeamento de processos de uma cooperativa escolar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 11, n. 21, p. 187-202, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/87309>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/publico/dissertacao_FABIOFA.pdf. Acesso em: 14 jan. 2025.
- ARAUJO, W. J.; CAVALCANTI, K. L.; RIOS, I. R.; SILVA, J. T. **Validação do mapeamento de fluxos de informação em processos organizacionais**: uma abordagem com foco arquivístico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Londrina, 2018. Anais [...] XIX Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/102977>. Acesso em: 2 abril 2025.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK. Versão 3.0. 3. ed. São Paulo: ABPMP, 2013.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK. Versão 4.0. 4. ed. São Paulo: ABPMP, 2021.
- BARBOSA, R. R.; FERNANDES, F. B. R.; SILVA, L. D.; FILHO, A. C. R.; MEDEIROS, D. C. Mapeamento de Processos do Setor de Compras: Caso Cprm - Serviço Geológico Do Brasil - Escritório Rio De Janeiro. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, ed. 39, p. 210-227, 2021. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1867>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- BARBOSA, S. R. S. **Mapeamento, análise e melhoria de processos**: fase interna de aquisição de bens, por pregão eletrônico tradicional, na Universidade Federal de Campina Grande. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/29824?locale=pt_BR. Acesso em: 01 fev. 2026.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão e Produção**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 869–880, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400013&script=sci_arttext. Acesso em: 14 jan. 2025.
- BIZAGI. **Getting Started with Bizagi Modeler**. Bizagi Modeler, 2025. Disponível em: <https://help.bizagi.com/platform/en/index.html?getting-started-bizagi-modeler.htm>. Acesso em: 30 abril 2025.

BONATO, S.; ALMEIDA, R. F.; CAMPOS, V.; SALOMÃO, S. C. Mapeamento do fluxo de valor como propulsor da inovação em processos: análise através do fluxo de serviços em uma distribuidora de combustíveis. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, São Paulo, v. 17. n. 2, p. 102-108, jun. 2023. Disponível em:

<https://each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=18026>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF:

Presidência da República, Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 set. 2024.

BRASIL. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação**. 1ª Edição, Brasília: Advocacia-Geral da União: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/licitacoescontratos>. Acesso em: 8 jun. 2025

BRASIL. **Decreto Nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022**. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Diário Oficial da União. Brasília, 24 de fevereiro de 2005. p. 2. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 83.740 de 18 de julho de 1979**. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, DF, Brasília, Seção I, página 10109, 18 de julho de 1979. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d83740.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 06 de junho de 1998**. Diário Oficial da União. Brasília, 4 de junho de 1998.

BRASIL. **Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 23 set. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 14.133/21, de 01 de abril de 2021a**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em:

http://planalto.gov.br/ccivil/03/_Ato2019-2022/Lei/L14133.htm>. Acesso em: 23 set. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960**. Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1960. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L3835.htm. Acesso em: 18 jan. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 23 set. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 1 fev. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 22 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019a**. Brasília, DF, 2019a. Estabelece diretrizes para redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais – UASG pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-13-623-de-10-de-dezembro-de-2019#:~:text=%C3%A2mbito%20de%20aplica%C3%A7%C3%A3o-,Art.,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021, Brasília, DF, 2021b**. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em: 9 jun. 2025

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Manual de orientações e boas práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF: Diretoria de Normas e Sistemas de Logística, SEGES, MGI. Vs. 01, abril de 2025. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contatacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **O que a Gestão faz por você?** Moderniza as compras públicas com eficiência, tecnologia, transparência e economia. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 25 jul. 2024a. Atualizado em 26 jul. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/o-que-a-gestao-faz-por-voce-mo-oderniza-as-compras-publicas-com-eficiencia-tecnologia-transparencia-e-economia>. Acesso em: 22 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Guia Resumido Notação BPMN**. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2019b. 3 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/seus-direitos/politicas-de-justica/EJUS/arquivos/guia-resumido-notacao-bpmn.pdf/view>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Governança de Tecnologia da Informação: artefato modelagem de processos de negócio (automatizados e a automatizar)**. Brasília: MP, 2018. 16 p. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/central-de-conteudo/kits-governanca-ti/kit-2/modelagem-de-processos-de-negocio/kit-2-governanca-tic-artefato-modelagem-de-processos-de-negocio.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico**. Ed. rev. Brasília: STJ, 2019c. 60 p. Disponível em:

https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/3_gestao_processos_02jun.pdf. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Acórdão N. 2.339/2016**. Processo 020.145/2015-2. Brasília, DF: 2016. Relator: Augusto Nardes. Data da sessão: 14/09/2016. Disponível em:

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/numacordao%253a2339%2520anoacordao%253a2016%2520dtrelevancia%2520desc%252c%2520numacordao%2520desc/0. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Acórdão N. 2.622/2015**. Processo 025.068/2013-0. Brasília, DF: 2015. Relator: Augusto Nardes. Data da sessão: 21/10/2015. Disponível em:

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/numacordao%253a2622%2520anoacordao%253a2015%2520colegiado%253a%2522plen%252c%252a1rio%2522%2520dtrelevancia%2520desc%252c%2520numacordao%2520desc/0. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de contas da União. Escola Superior do Tribunal de Contas da União. **Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi**. Brasília, DF: 2019d.

Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/ead/course/search.php?search=Mapeamento+de+Processos+de+Trabalho+com+BPMN+e+Bizagi>. Acesso em: 23 de mar. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de licitações e contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024b. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/licitacoes-e-contratos-orientacoes-e-jurisprudencia-do-tcu>. Acesso em: 8 jun. 2025

BRASIL. Tribunal de contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. **Glossário**. Brasília, DF: 2014. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/glossario.htm>. Acesso em: 12 de jan. 2025.

BRITO, J. C. **Compras compartilhadas como ferramenta para a otimização dos processos de aquisições de materiais no âmbito da UTFPR**. Dissertação (Mestrado em Inovações Tecnológicas) – Programa de Pós-Graduação em Inovações Tecnológicas. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/24832>. Acesso em: 18 out. 2025

CADEMARTORI, L. H.; PESTANA, A. C. L. Plano de contratações anual: boas práticas para a racionalidade, eficiência e transparência das contratações públicas. **Revista da Advocacia Pública Federal**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 177-204, 29 dez. 2023. Disponível em: <https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/183>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9.ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2013.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTELLANELLI, C. A. Gestão por processos nas organizações públicas: Aplicação de um modelo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 27, p. 9, 03 jun. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n27/16372710.html>. Acesso em: 02 fev. 2026

CATANDUBA, L. B. **Manual de procedimentos de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores**: uma contribuição à seção de cadastro de empresas da Universidade Federal da Paraíba. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21363>. Acesso em: 03 dez. 2025.

COSTA, C. E. S.; SANTO, E. D. E.; ROCHA, L. A.; ORTIN, S. M. A. Aplicação das ferramentas de qualidade - controle estatísticos de processos e diagrama de Ishikawa na determinação da qualidade de um processo produtivo de limão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 1794–1819, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9916>. Acesso em: 15 jan. 2025.

COSTA, M. S. **Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation**: uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Centro de Educação/ Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22818>. Acesso em: 04 fev. 2025.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 36 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DUMAS, M.; ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.

FERREIRA, A. R. **Gestão de processos**: módulo 3. Brasília: ENAP/ DDG, 2013.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **Periódico Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador, v. 14, n. 1, p. 52-89, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

FIEL FILHO, A. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

FIUZA, S. N.; PACHECO, C. G. *Lean Office* e sua aplicabilidade no setor público para redução do lead time. **Revista Femas**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p. 104-125, 2021. Disponível em: <https://revistaelectronica.macaee.rj.gov.br/index.php/femass/article/view/43>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FLESCH, C. M. A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, v. 14 – n. 45, p. 211-238, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/boletim-cientifico/edicoes-do-boletim/boletim-cientifico-n-45-julho-dezembro-2015/a-submissao-da-administracao-publica-ao-principio-da-eficiencia-visando-a-satisfatoria-consecucao-de-seus-fins>. Acesso em: 10 nov. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GISSONI, L. R. M. **Implantação de mapeamento de processos de trabalho no Setor de Transporte de uma instituição federal de ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Alfenas. Varginha, MG, 2016. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/894>. Acesso em: 12 jan. 2025.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37672>. Acesso em: 12 jan. 2025.
- GONÇALVES, V. K. A., MACHADO, C. G., SOUZA, R. A. R. MANHÃES, A. G. Lean Office: Estudo da aplicabilidade do conceito em uma universidade pública federal. **Revista Espacios**, São Paulo, v. 36, n. 18, p. E-1, 25 jul. 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/153618E1.html>. Acesso em: 02 fev. 2026
- HAMMER, M. **A agenda**. São Paulo: Almedina, 2004.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122: Work process analysis for records - Information and documentation**. Switzerland, 2008. Disponível em: <https://vdocuments.site/pd-iso-tr-26122-2008.html>. Acesso em: 03 jan. 2025.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O Mercado de Compras Governamentais Brasileiro (2006-2017): Mensuração e Análise**. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022
- LEMO NETO, K. E.; SOUZA, M. C.; DUTRA, P. H.; MOTA, R. C. L. A Reforma Gerencial no Brasil em 1995 e a “reatualização” da reforma administrativa prevista na PEC 32/2020. **Interação**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 728–747, 2021. Disponível em: <http://interacao.org/index.php/edicoes/article/view/188>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- MACIEL, G. H. C. P. **A Eficiência nas contratações públicas: uma análise da fase interna das licitações**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/45837?locale=en>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MARSHALL Jr., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, W. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAZZA, A. **Curso de Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

MERTON, R. K. **Social theory and social structure; toward the codification of theory and research**. Glencoe: Free Press, 1949.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron, 1994.

MOURA, A. G.; VASCONCELOS, A. P. V.; SILVA, S. V.; SILVA, L. ALBINO, S. Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Curitiba, v. 19, n. 4, p. 212–243, 2019. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1444>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MOUTINHO, K. K. G.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; KANDA, J. Y. Mapeamento do fluxo de valor: um estudo de caso aplicado em uma instituição federal de ensino. **Revista Foco**, Boa Vista, v. 16, n. 6, p. e2122, 2024. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/8260>. Acesso em: 15 jan. 2025.

NOHARA, I. P. D. **Direito administrativo**. 11. São Paulo: Atlas, 2022.

OLIVEIRA, A. C. B.; MIRANDA, H. S.; PORTO, N. A. G. A nova lei de licitações: impactos jurídicos e econômicos. **Revista Processos de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 39–54, 2022. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/807>. Acesso em: 24 set. 2024.

OLIVEIRA, J. E. S. **Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no setor de gestão administrativa e financeira - JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Centro de Educação/ Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21941>. Acesso em: 03 fev. 2025.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 56 – 80, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335>. Acesso em: 20 jan. 2025.

OREIRO, J. L.; FERREIRA-FILHO, H. L. A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. **Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 487-506, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/djDvQj9mJ9xQS5RcWw8sVbq/?lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2024.

PAIVA, I. S. F. **Entre a modernidade e a economicidade: uma proposta de implementação do processo administrativo eletrônico na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18834>. Acesso em: 03 dez. 2025.

PARAÍBA. **Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955**. Cria a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/468_texto_integral. Acesso em: 18 jan. 2025.

- PAVANI, O. JUNIOR.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM: Gestão Orientada à entrega por meio dos objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M.books, 2011.
- PENDIUK, F.; SOARES, A. F. C.; Raízes da burocracia: a trajetória da administração pública no Brasil rumo ao ordenamento jurídico de sua eficiência. **Revista Eletrônica Anima**: Curitiba, v. 27, n. 1, p. 1-27, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-anima/edicao-n27.php>. Acesso em: 17 nov. 2024.
- PEREIRA, N. A. **Gestão por processos**. São Carlos: Pixel, 2015.
- PEREIRA-BRESSER, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público** [Recurso Eletrônico], Brasília, v.49, n. 1, p. 5 – 42, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1462>. Acesso em: 02 set. 2024.
- PINTO, E. J. B. Lean Office: uma Proposta de Otimização para Reduzir as Falhas no Fluxo de Valor do Processo de Compras Governamentais de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, Curitiba, v. 24, n. 4, p. 163–186, 2021. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2486>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- POLLITT, C. BOUCKAERT, G. **Public management reform: A comparative analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford University Press, USA, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PYZDEK, T.; KELLER, P. A. **The Six Sigma handbook: a complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JUNIOR, R. L.; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Curitiba, v. 19, n. 4, p. 188-213, jul./set. 2019. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1593>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- REIS, T. S. Para além do discurso técnico: Administração e reforma gerencial como política de desmantelamento do aparelho de Estado. **Textos e Debates**, Boa Vista, v. 29, n. 02, p. 27 - 81, 2023. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/textosedebates/article/view/8127>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- RIOS, I. R. **Análise de fluxos informacionais do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16892/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2025.
- ROCHA, D. **Histórico da UFPB**. Universidade Federal da Paraíba, 2016. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em: 18 jan. 2025.
- RODRIGUES, E. A. O princípio do planejamento nas licitações e contratações públicas. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 11–39, 2022. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/464>. Acesso em: 30 set. 2024.
- ROTHER, M. SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SADDY, A. **Formas de Atuação e Intervenção do Estado Brasileiro na Economia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

SANTOS, J. R. **Ação do DMAIC para o desenvolvimento de um Manual de Procedimento Operacional de Planejamento (MPOP): um estudo sobre a gestão de compras em uma IFES**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2021. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/8656>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691>. Acesso em: 22 set. 2024.

SECCHI, L.; FARRANHA, A. C.; RODRIGUES, K. F.; BERGUE, S. T.; MEDEIROS-COSTA, C. C. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 22 set. 2024.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2.ed. Curitiba: IBPEX, 2010. 180p.

SILVA, M. C.; SANTIAGO, S. B. Mapeamento da Metodologia DMAIC em Organizações Públicas: Um Estudo Bibliométrico do Cenário Brasileiro. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 11, n. 2, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1142>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SILVA, M. P. R.; LIMA, F. L. A. O princípio da eficiência na gestão pública brasileira: uma análise de suas contribuições nos serviços destinados à sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 138–151, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9106>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SILVA, N. S. **Centralização das compras públicas: vantagens e desafios de implementação**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/45837?locale=en>. Acesso em: 15 out. 2025.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. New York: Macmillan, 1947.

SNOEIJER, E. JULIATTO, D. L. NUNES, R. S. Avaliação da implantação do Business Process Management na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 98–115, 01 fev. 2022. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6168>. Acesso em: 02 fev. 2026.

SOUTO, A. A. **O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

THOMÉ, A. M. T; OLIVEIRA, F. L. C.; SILVA, D. L. Framework de Value Stream Mapping a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Produto & Produção**, Rio de Janeiro, v. 18 n. 1, p.102-118, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/67249>. Acesso em: 14 jan. 2025.

THORSTENSEN, V. Brasil na OCDE: Compras Públicas. **Ipea** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/79810970-9580-4941-994f-74a61acaac83/content>. Acesso em: 18 nov. 2024.

TURATI, R. C. **Aplicação do Lean Office no Setor Administrativo Público**. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2007. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11062007-111403/pt-br.php>. Acesso em: 14 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, Resolução nº 257, de 5 de setembro de 1979. **Aprova o Regimento da Reitoria da UFPB**. João Pessoa: Conselho Universitário, 2002. Disponível em: https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/copy_of_regimentos/regimento-da-reitoria. Acesso em: 23 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Divisão de Planejamento de Compras. **Relatório de Gestão**. João Pessoa, PB: UFPB, 2023. Disponível em: https://docs.google.com/presentation/d/1IRtyHmVeFUtar7qfWXVZxaXXf8fykoaE/edit?usp=drive_link&oid=112047871237815119825&rtpof=true&sd=true. Acesso em: 21 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Administração. **Relatório de Gestão**. João Pessoa, 2024a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/pru/contents/anexos/relatorio-de-gestao-2022-2024.pdf/view>. Acesso em: 23 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB — PDI (2019-2023)**. João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://www.ufpb.br/proplan/contents/paginas/acoes/codeplan/planos/pdi-ufpb-2019-2023>. Acesso em: 18 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Reitoria. **Estrutura Organizacional**. João Pessoa: UFPB, 2022a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/paginas/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 21 jan 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Reitoria. Pró-Reitoria de Administração. João Pessoa: UFPB, 2022b. Disponível em: <https://www.pra.ufpb.br/pru/contents/menu/servicos/a-pru>. Acesso em: 21 jan 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão 2021 da UFPB**. João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://www.ufpb.br/comu/contents/destaques/publicado-relatorio-de-gestao-2021-2022>. Acesso em: 18 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Resolução nº 08, de 27 de junho de 2024. **Regulamenta o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração (PRA)**. João Pessoa: Conselho Universitário, 2024b, processo eletrônico nº 23074.028752/202348. Disponível em: https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/consulta/consulta_processo.jsf. Acesso em: 18 de jun. 2025.

VELOSO, G. R. **Implementação e avaliação de políticas públicas de gestão: o caso Gespública**. Dissertação (Mestrado -- Programa em Governança e Desenvolvimento), Escola

Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7289>. Acesso em: 13 jan. 2025.

WALDO, D. **The administrative state**: a study of the political theory of American public administration. New York: Ronald Press, 1948.

WALTER, F. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. 167p.

WEBER, M. **The Protestant ethic and the spirit of capitalism**. London: G. Allen & Unwin, 1930.

ZANOTO, L. E. A fase preparatória e o elo entre o planejamento e a licitação. In: LINS, B. W.; NIEBUHR, J. de M. (org.). **A nova lei de licitações e contratos administrativos e a advocacia**. 1. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

O roteiro a seguir foi adaptado do instrumento de coleta de dados proposto por Rios (2019) ao analisar os fluxos de informação do processo de aquisição por pregão eletrônico da PRA/UFPB. Tal adaptação considerou a convergência entre ambas as pesquisas nos seguintes aspectos: o ambiente estudado, os critérios de seleção e exclusão de amostra, a técnica de análise qualitativa dos dados coletados, o desenvolvimento de conceitos sobre a Gestão por Processos e a utilização de suas ferramentas, a técnica de validação do mapeamento processual e a proposta de melhoria na PRA.

- 1 Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB?
- 2 Quais são as atividades que você realiza no processo?
- 3 Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la?
- 4 Qual é o evento que dá início à sua participação no processo?
- 5 Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são?
- 6 O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?
- 7 O que determina o final da sua participação no processo?
- 8 Qual é a próxima etapa após a sua?
- 9 Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA?
- 10 Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB?

Outras perguntas:

Além deste processo, quais processos de trabalho existem na CCOM?

APÊNDICE B – RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1	
Setor: Divisão de Planejamento de Compras/PRA	
Data: 26/05/2025	Tempo de entrevista: 15 minutos e 55 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Os requisitantes consolidam suas necessidades individualmente, enviam o processo de aquisição para a DPC que, por sua vez, consolida os processos recebidos por grupo de material semelhantes e publica as IRPs para formação de pregões.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Primeiro analisamos os DFDs enviados no PGC para o PCA, depois o processo de aquisição no Sipac (pesquisa de preço, cotação dos itens, descrições, códigos dos materiais). A partir disso, elaboramos uma planilha de preços para avaliar semelhanças e lançar a portaria de IRP do grupo no Sipac, em seguida esse levantamento forma o processo de pregão eletrônico.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: A etapa anterior à minha é realizada pela unidade requisitante. Eu não sei descrever exatamente o que ela faz, sei que eles precisam levantar e planejar suas necessidades e demandas de materiais. Não sei dizer como eles fazem isso internamente, pois eu recebo essa necessidade de compras já formalizada no processo de aquisição.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: O recebimento do processo de aquisição das unidades requisitantes no Sipac.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Seguimos a lei de licitações, as instruções normativas e as orientações da PRA.	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Atender às legislações, revisar as pesquisas de preço conforme a IN 65/2021 SEGES e o Decreto 10.947/2022 do PCA.	
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: O envio do processo de pregão eletrônico para a DL.	
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É o recebimento do processo do pregão e o cadastro de IRP externa para outros <i>campi</i> da UFPB.	
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Pesquisa de preço mal feita, descrição mal elaborada, falta de capacidade técnica da equipe de consolidação para julgar as descrições técnicas e falta de <i>feedback</i> da DL sobre os resultados dos pregões de cada ano para o planejamento do ano seguinte.	
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Maior interação entre PRA e unidades requisitantes, incentivos para a permanência devido à baixa rotatividade dos servidores com funções de requisitante e treinamento básico sobre os principais erros do processo de consolidação.	

Entrevistado 2	
Setor: Divisão de Planejamento de Compras/PRA	
Data: 06/06/2025	Tempo de entrevista: 16 minutos e 2 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: O processo de consolidação é iniciado com o planejamento nas unidades requisitantes a partir da publicação do Ofício Circular com as instruções para elaboração do PCA. Esse documento é elaborado pelo Pró-Reitor e divulgado pela Secretaria no Sipac. Em seguida, o processo é guiado pelo Calendário de Compras da PRA, as unidades requisitantes enviam o processo de aquisição para a	

DPC, as demandas são consolidadas e agrupadas por materiais semelhantes, são publicadas IRPs e, em seguida, o processo de pregão eletrônico é formalizado com os documentos ETP, DFD e Pesquisa de Preço. Para os casos de pregões acima de R\$ 1 milhão, é preciso obter autorização da Reitoria. Após isso, o processo é encaminhado para a DL, é aberto o prazo de IRP externa, o processo é avaliado pela Procuradoria Jurídica, caso esteja tudo conforme os procedimentos legais e legislações, o edital é publicado.
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Atividades relacionadas a consolidar demandas, avaliar a necessidade de aquisição, a conformidade dos documentos de pesquisa de preço, ETP, DFD, elaborar a planilha de preços, lançar IRP e editar modelos de documentos como TR e ETP digital, além de outros documentos que compõem o pregão.
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: Planejamento da necessidade das unidades requisitantes por meio do PCA.
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: É a elaboração do Calendário do Ciclo de Compras na fase inicial do planejamento, em seguida vem o recebimento do processo de aquisição da unidade requisitante no Sipac.
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Lei 14.133/2021, Decreto 7.892/2013 que trata do Sistema de Registro de Preços, a IN 65/2021 para pesquisa de preços, a IN 58/2022 para ETP, modelos de Minuta da AGU, Lista de Verificação da AGU. Acho que, na prática, basicamente seria isso.
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Todas as etapas são obrigadas a atender à legislação de compras. A Lista de Verificação da AGU serve justamente para isso, para que sejam verificadas todas as etapas obrigatórias do processo.
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Encerrar a IRP, montar o processo do pregão e encaminhá-lo para a DL.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É o recebimento do processo de pregão pela DL para divulgar a IRP Externa, consultar a Procuradoria Jurídica e publicar o edital do certame.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Especificação e pesquisa de preços mal elaboradas, insuficientes ou exageradas.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Acho que a principal sugestão seria a aplicação e gestão de grupos de trabalho para o mesmo grupo de material ou grupos semelhantes no processo de consolidação. Ao invés da elaboração e envio dos processos de aquisição isolados por unidades, o grupo poderia reunir os interessados por grupo para juntos estudar e elaborar o mesmo processo sob orientação da PRA. Isso otimiza bastante tempo, dá mais chance para o sucesso da descrição e da pesquisa de preços.

Entrevistado 3	
Setor: Divisão de Planejamento de Compras/PRA	
Data: 27/05/2025	Tempo de entrevista: 18 minutos e 59 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Estou trabalhando com o grupo de material médico, hospitalar e odontológico. No Calendário de Compras há previsão de quando será elaborado o processo de cada grupo de trabalho. As unidades que têm interesse em adquirir itens do mesmo grupo designam um servidor para compor o grupo de trabalho. O trabalho de planejamento parte da planilha de consolidação do grupo no ano anterior, a comunicação é realizada por meio de grupo no whatsapp e o compartilhamento de material consolidado no Google Drive. A elaboração das descrições dos materiais, assim como a inserção deles na planilha é realizada pelos interessados e avaliada de forma conjunta no grupo para que não haja ambiguidade. Com a definição dos itens do grupo, eu faço uma divisão proporcional entre item e interesse da unidade para dividir a tarefa de pesquisa de preço entre os requisitantes. Eles realizam as pesquisas, que é um dos documentos do processo de aquisição, bem como o DFD e ETP, sendo usados os modelos do ano anterior. Eu analiso a documentação e a planilha de preços, se houver correções, trato diretamente com eles no Whatsapp, em seguida publico a IRP para a participação de toda a UFPB. Mesmo quem participou do grupo também envia a justificativa nas requisições da IRP. Feito tudo isso, abro o processo de pregão com os documentos obrigatório e encaminho para a DL dar continuidade à aquisição.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: A principal atividade é a análise de descrições dos materiais, pesquisa de preço e elaboração de material. Estou tentando melhorar a consolidação do grupo com a experiência acumulada a cada ano.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: É a etapa de planejamento da unidade requisitante, que é formalizada no PCA.	

4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta:	No trabalho por grupo, eu não sei dizer qual é o evento que dá início. No modo antigo de trabalho, o início da participação da DPC seria receber o processo de aquisição enviado pelas unidades requisitantes dentro do Calendário de Compras.
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta:	As principais são a Lei 14.133/2021 e as Instruções Normativas 65/2021 e 58/2022.
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta:	Analisar principalmente as pesquisas de preço conforme a IN 65/2021 e elaborar os documentos obrigatórios do pregão. A Lista de Verificação da AGU ajuda a elencar todas as atividades obrigatórias ao final do processo.
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta:	Num primeiro momento, é o envio do processo pronto para a DL. Porém, eu gosto sempre de acompanhar a fase de execução, de envio e análise das propostas, eu sempre me coloco à disposição do processo. Antes de começar um novo processo de compra no ano seguinte, eu tento avaliar o que houve no pregão anterior, os motivos de fracasso, e levo a aprendizagem para o grupo de trabalho.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta:	É a fase externa da licitação após a publicação do edital.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta:	Acho que uma das maiores causas é a questão da formação do preço estimado, isso pode acontecer por falhas no momento da pesquisa, mudanças no mercado, mas também pelo prazo entre a realização da pesquisa e o momento de negociação de proposta na execução do pregão.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta:	Acho que precisamos treinar mais as unidades requisitantes nas questões que causam a não contratação e ampliar a formação de grupos de trabalhos para outros grupos de materiais. Isso evitaria muito retrabalho e repetição de erros de um ano para outro.

Entrevistado 4	
Setor: Divisão de Planejamento de Compras/PRA	
Data: 21/05/2025	Tempo de entrevista: 10 minutos e 45 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta:	A PRA lança um calendário de compras anualmente dividido em 4 ciclos. Cada unidade requisitante se planeja a partir desse calendário e envia processos de aquisição, via Sipac, para a DPC. Sendo recebidos os processos, a DPC os consolida, abre a IRP de grupos semelhantes e elabora o processo de pregão.
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta:	Recebo o processo da unidade requisitante e o analiso. Nesta análise, verifico se a pesquisa de preço foi realizada adequadamente, assim como o ETP e o DFD. Depois de tudo analisado, consolido todos os itens do mesmo grupo de material em uma planilha Excel, verifico ambiguidades, abro a IRP, consolido novamente e abro o processo de pregão por grupo de material.
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta:	É a formalização dos processos de aquisição pelos requisitantes. Eles devem se planejar sempre no exercício anterior para o seguinte no PCA pelo PGC.
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta:	É a chegada dos processos de aquisição das unidades requisitantes.
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta:	Sim, agora de cabeça eu só lembro da Lei 14.133/2021 e da IN 65/2021 para pesquisa de preços.
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta:	Verificar se os processos instruídos pelas unidades requisitantes estão de acordo com a legislação e analisar criticamente os documentos.
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta:	O envio do processo de pregão para a DL.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta:	É a execução do pregão na DL.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta:	Acho que o fracasso tem muito a ver com a descrição dos itens ou os preços estimados.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta:	Primeiro, acho que treinamento para os requisitantes, pois muitos têm muita dificuldade em saber como executar as tarefas dos processos. A criação de grupos de trabalho na DPC ajudaria muito também. Fora isso, acho que a DL deveria enviar um <i>feedback</i> dos resultados dos pregões planejados e executados, pois nunca recebemos isso.

Entrevistado 5	
Setor: Divisão de Planejamento de Compras/PRA	
Data: 26/05/2025	Tempo de entrevista: 7 minutos e 5 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Nós recebemos os processos dos requisitantes com a solicitação de aquisição, analisamos, se estiver ok, fazemos a consolidação em planilha e enviamos para a DL.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Eu faço uma planilha de preços consolidando os materiais analisados, abro uma IRP para cada grupo de material, abro o processo de pregão e encaminho para a DL.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: É a elaboração de processos das demandas de aquisição das unidades requisitantes.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: Receber os processos de aquisição no Calendário de Compras.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Sim, a Nova Lei de Licitações Nº 14.133/2021 e a IN 65/2025.	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Conferir as pesquisas de preço de acordo com a IN 65/2025 e elaborar os documentos de pregão.	
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Elaborar o processo do pregão no Sipac	
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É a execução do pregão pela DL.	
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Acredito que por conta de pesquisa de preço e descrição dos itens.	
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Acho que deveríamos ter uma comunicação mais próxima com os requisitantes e também um relatório dos resultados dos pregões elaborado pela DL.	

Entrevistado 6	
Setor: Coordenação de Compras/PRA	
Data: 28/05/2025	Tempo de entrevista: 15 minutos e 6 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Primeiramente, a PRA lança uma Portaria com orientações para o Calendário de Compras organizado por meio de ciclos de materiais. As unidades requisitantes formalizam os processos de aquisição com suas necessidades e os encaminham para análise da DPC. Se necessário ajuste, a DPC os devolve, se estiver em conformidade, os materiais são agrupados em planilha de preços para publicação de IRP por meio de ofício no Sipac. As unidades requisitantes intencionam por meio de requisição e justificativa, com o número do DFD cadastrado no PCA para a demanda, a DPC consolida os materiais e seus quantitativos para, em seguida, abrir o processo de pregão eletrônico. Os documentos do pregão são o mapa de risco, portarias das equipes de apoio e de planejamento (...) (documentos listados no Quadro 16), eles são elaborados e inseridos no processo. Posteriormente, o processo é encaminhado para a DL dar início à consulta da IRP Externa, consulta à procuradoria e, finalmente, publicação do edital do pregão.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Minha participação começa com a elaboração da portaria do ciclo de compras no início de cada exercício orçamentário, após isso eu acompanho os processos que chegam à DPC. Além disso, acompanho também a fase externa da licitação.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: É a formalização do processo de aquisição pelas unidades requisitantes antes do envio para a DPC no Calendário de Compras. Cada unidade requisitante possui um servidor requisitante, nomenclatura dada ao servidor responsável pelo levantamento de demandas e pela formalização do processo inicial de compras. O requisitante e o demandante, interessado principal da compra, que formalizam a necessidade de compra da unidade.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: O início da minha participação no processo de consolidação se dá com a elaboração do Calendário de Compras. No início de cada exercício, eu me reúno com a equipe da DPC para pensar e planejar como o calendário será construído antes da sua publicação pela PRA.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: A Coordenação de Compras tem as suas atividades previstas no Regimento da PRA, além de guias, manuais e orientações administrativas publicados pela própria PRA. Quanto ao processo de compras, trabalhamos diretamente com a Lei 14.133/2021, Decreto 11.462/23 da SRP, IN 58/22 do ETP, IN 65/21 da Pesquisa de	

Preço e o Decreto 10.947/22 do PCA. Nosso grande desafio é o PCA, ainda é uma normativa recente, está em fase embrionária na UFPB com medidas mais educativas com previsões para contratações futuras.
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Sigo as legislações, os prazos do ciclo de compras e as orientações dos órgãos superiores da UFPB.
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: O envio do processo do pregão no Sipac para a DL.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É a execução da compra.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: As principais causas têm sido falha nas especificações e pesquisas de preço inconsistentes. Outro fator é a falha no ETP quanto ao estudo de mercado interessado na aquisição, ele deve apontar se existe fornecedores alinhados ao exigido no planejamento.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Recentemente a Pró-Reitoria enviou dois servidores da CCOM para um fórum de compras públicas. O intuito é que seja proporcionado aprendizado sobre outras formas de trabalho em instituições externas. A partir disso, nós percebemos que outras universidades passam por realidades e dificuldades semelhantes como a centralização de compras, descrição de muitos objetos etc. Então, o aprendizado entre universidades vizinhas pode ser uma alternativa de melhora do trabalho, além da capacitação recorrente dos servidores envolvidos no processo de consolidação, aumento do número de servidores da DPC, que hoje trabalha com número reduzido, e o oferecimento de oficinas internas às unidades requisitantes por parte da PRA.
11) Além deste processo, quais processos de trabalho existem na CCOM? Resposta: Existem diversos processos de trabalho na CCOM. Irei disponibilizar os arquivos que os definem. A consolidação de demandas não afeta somente a compra do material, ela impacta toda a cadeia da contratação, desde a formalização adequada da necessidade de aquisição de materiais das unidades requisitantes, a disputa entre fornecedores no pregão, as condições contratuais, o relacionamento com os fornecedores, a entrega e o pagamento.

Entrevistado 7	
Setor: Centro de Tecnologia/CT	
Data: 04/06/2025	Tempo de entrevista: 28 minutos e 30 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: A partir do Calendário de Compras publicado pela PRA, o CT o dispara internamente para os seus demandantes (Docentes e TAEs ativos do CT). Docentes e TAEs encaminham as suas demandas para o requisitante com pesquisa de preço, DFD, ETP, o servidor requisitante faz uma primeira consolidação, formaliza o processo de aquisição e encaminha para a DPC.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Eu notifico docentes e TAEs sobre o calendário de compras, avalio as necessidades consolidadas previamente, recebo a documentação de aquisição (DFD, ETP, pesquisa de preço), consolido a demanda e envio para a DPC. Com a publicação da IRP, eu disparo novamente o informativo dos itens para docentes e TAEs manifestarem interesse e justificativa de aquisição. No processo de consolidação seria isso, a próxima atividade seria na análise de propostas durante o pregão, mas isso já implicaria a fase externa da licitação.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: É o planejamento do servidor ou docente demandante, seja unidade administrativa, seja laboratório, seja departamento. O levantamento da necessidade, definição de descrição de material, requisitos etc é responsabilidade deles.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: A notificação do Calendário de Compras.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Portaria do Calendário de Compras, manuais da PRA e legislação de compras em geral (a nova lei e as instruções normativas)	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Análise para que não haja direcionamento de marcas ou empresas específicas, atender os requisitos das Instruções Normativas de ETP e Pesquisa de Preços.	
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: O envio do processo de aquisição para a DPC ou, eventualmente, as correções de documentação solicitadas pela DPC.	
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: Análise de proposta e homologação do certame.	
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Pela nossa experiência no CT, pode acontecer erros na precificação e na descrição técnica do material. A UFPB deveria montar equipes de especialistas por cada grupo de material do Calendário de Compras.	

10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Acho que a principal melhoria seria o redimensionamento de servidores na UFPB, pois muitos setores estão sobrecarregados, sobretudo aqueles que trabalham no processo de licitação. Outra proposta seria a criação de equipes de trabalho especializadas por grupo de material no Calendário de Compras. Muitos servidores participantes do processo não têm competência técnica para avaliar e planejar o material a ser adquirido, nem contam com memória de compras dos anos anteriores a seu favor. Ano após ano o planejamento começa isolado em cada unidade e termina sem aprendizagem.

Entrevistado 8	
Setor: Centro de Comunicação, Turismo e Artes/CCTA	
Data: 14/06/2025	Tempo de entrevista: 27 minutos e 51 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Aqui no CCTA, nós fazemos o planejamento do que vai ser adquirido para o exercício seguinte no final do ano vigente. No caso, eu encaminho e-mail para os demandantes planejarem a necessidade de aquisição. Após isso, eles me encaminham as demandas, e eu consolido tudo em uma planilha única de acordo com o elemento de despesa ou grupo de material. Feito isso, eu aguardo a publicação do Calendário de Compras elaborado pela PRA. Com o Calendário, eu divido a planilha que consolidei de acordo com as datas e ciclos do calendário.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Eu faço uma pré-consolidação de demandas, ajusto a consolidação da unidade ao calendário de compras, elaboro processos de aquisição no Sipac e os documentos de ETP, DFD e Pesquisa de Preço e os encaminho para a DPC. Eventualmente, o processo é devolvido para correção. Quando a DPC publica a IRP, eu cadastro as requisições com as justificativas dos demandantes.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: Receber as demandas de docentes e TAEs das unidades internas do CCTA.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: E-mail de pré-consolidação enviado aos demandantes internos do CCTA.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: IN 65/2021, Lei 14.133/2021 e o plano de contas do governo, que determina a classificação ou categoria de cada material, os manuais da PRA e o Calendário de Compras. No CCTA, não tem procedimento ou documentação que formalize a atividade de consolidação de demandas.	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Na consolidação, o que não pode deixar de ter é a pesquisa de preço bem feita, o cadastro de DFD no PCA e seguir as orientações da legislação de compras e da PRA.	
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Quando o processo de pregão chega na DL para executar a licitação. Apesar de não ser a fase de consolidação, eu participo da análise de propostas do pregão eletrônico, além de esclarecimentos e impugnações do edital.	
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: O envio do pregão para a DL.	
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Licitação deserta por mercado restrito em razão da especificidade dos materiais consolidados pelo CCTA (exemplo: arpa, corda para arpa etc). Outro motivo pode ser falhas na pesquisa de preço.	
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: A PRA deveria publicar o Calendário de Compras mais cedo, por exemplo, no último mês do ano anterior ao ano que se pretende contratar. Isso seria importante, pois meu centro ganharia mais tempo para estudar o mercado, realizar pesquisas de preços e dar conta das atividades que envolvem os pregões que já estão em execução. O calendário poderia ser um pouco mais alongado também, de modo que os prazos não entrem em conflitos: prazos dos pregões em execução, prazos do planejamento, prazos da DL etc. Uma última proposta seria colocar um grupo de material remanescentes para aqueles materiais que não tiveram sucesso na fase inicial do planejamento, pois caso ocorra qualquer evento, é preciso esperar 1 ano para poder tentar contratar novamente.	

Entrevistado 9	
Setor: Instituto de Desenvolvimento da Paraíba/IDEP	
Data: 14/06/2025	Tempo de entrevista: 27 minutos e 28 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Essa atividade inicia quando o demandante (docente ou TAE) me aponta uma necessidade de aquisição. Eu pré-consolido as demandas internas e formalizo por meio do	

DFD no PCA quando a PRA publica a Portaria do PCA. Após isso, a PRA lança o Calendário de Compras, e aquilo que foi planejado pelos demandantes é formalizado por meio de processo de aquisição no Sipac enviado para a DPC avaliar. Finalizado o prazo de envio, os processos recebidos são consolidados pela DPC, sendo publicadas IRPs para manifestação de interesse de todas as unidades requisitantes da UFPB.
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Pré-consolidação com demandantes, ajustes de documentações de acordo com os manuais da PRA, formalização do processo de aquisição, acompanhamento de IRP.
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: Levantamento, por e-mail, das necessidades de aquisição dos demandantes internos do IDEP.
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: Comunico os demandantes sobre o protocolo de planejamento no PCA e cadastro do DFD no PCA.
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Eu não sei dizer, nem detalhar agora de cabeça as normas que regem o processo de consolidação. Normalmente, nós seguimos as orientações da PRA, que seguem as legislações de compras, por exemplo: portarias, ofícios e manuais.
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: O trabalho como um todo segue uma espécie de passo a passo. Para todas as atividades tem um protocolo a ser seguido, como por exemplo, a pesquisa de preço, os prazos de envio no PCA e no Ciclo de Compras.
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Requisitar o material planejado na IRP com justificativa.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É a execução do pregão. Além da consolidação de demandas, faço parte da etapa externa da licitação. Na fase de análise de propostas, faço análises ou a intermediação com o demandante, respondemos esclarecimentos e justificativas para tomada de decisão. Outra atividade é a requisição de empenho para entrega do material, além de participar do recebimento dos materiais.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Aqui no IDEP enfrentamos duas situações: perda de prazo no PCA ou no Ciclo de Compras e descrição mal elaborada. Pode acontecer também, para itens desertos, da falta de fornecedor interessado no pregão. Como a gente tem orçamento curto, por vezes a falta dele é uma das causas da não contratação também.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Na parte do PCA, tá bem definido, não temos dificuldade. Já no Ciclo de Compras, acho que ele poderia ser melhor ajustado. Por exemplo, os documentos ETP e DFD são muito semelhantes, eles poderiam ser unificados. Outra sugestão é que a unidade que originou o item na IRP não precisasse sinalizar novamente dentro do prazo da IRP, o próprio Sipac poderia sistematizar e cruzar essas informações.

Entrevistado 10	
Setor: Divisão de Licitação/PRA	
Data: 04/06/2025	Tempo de entrevista: 22 minutos e 39 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: O início é a necessidade de cada setor. Ela é consolidada pela DPC e encaminhada para compra na DL. O que eu conheço é o básico só.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Minha contribuição nessa fase é a análise das descrições e das documentações. Caso haja algo fora do padrão, devolvo para correção.	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: É a atividade da DPC.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: Quando recebo o processo de pregão da DPC, a primeira tarefa é analisar o TR, depois o cadastro da IRP Externa no Siasgnet. A IRP Externa é restrita apenas às UASGs da UFPB.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Sim, são muitas. As principais são a própria Lei 14.133, a lei ME/EPP, o Decreto de SRP, além de instruções normativas e manuais de procedimentos dos órgãos de controle.	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Atender às legislações de compras, não perder prazo, negociar preço com fornecedores e além de muitas outras coisas. Isso só é possível aprender com o trabalho no dia a dia, é um aprendizado. Na consolidação, depois que o processo de pregão é todo formalizado, consultamos a Procuradoria Jurídica, caso esteja tudo certo, publicamos o edital.	

7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Na consolidação, seria a análise do TR e a consulta com IRP Externa. No entanto, caso haja correção na Procuradoria Jurídica, ainda participo ajustando o edital.
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: É a etapa de execução da compra. O edital foi publicado, houve disputa, avaliação de proposta, adjudicação, homologação, empenho e entrega.
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Pesquisa de preço e descrição mal elaboradas. Muitas vezes os preços estão incompatíveis com mercado por desconsiderar custos como frete, entrega, garantia, assistência etc. Além disso, a descrição muitas vezes não é objetiva, ou direciona para alguma marca.
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Sim, a UFPB já deveria ter criado há muito tempo uma equipe especialista para especificar e planejar os materiais consolidados.

Entrevistado 11	
Sector: Divisão de Licitação/PRA	
Data: 04/06/2025	Tempo de entrevista: 20 minutos e 21 segundos
1) Você poderia descrever, do início ao fim, o processo de consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Primeiro, os demandantes consolidam as necessidades, formalizam o processo e enviam pra DPC. Depois, a DPC o consolida em IRP e envia o processo de pregão pra DL.	
2) Quais são as atividades que você realiza no processo? Resposta: Análise o TR	
3) Qual é a etapa anterior à sua no processo? Poderia descrevê-la? Resposta: Anterior à minha atividade está justamente a DPC consolidando as demandas das unidades requisitantes.	
4) Qual é o evento que dá início à sua participação no processo? Resposta: Análise do TR, caso haja alguma inconsistência.	
5) Existem legislações, normas ou procedimentos que regem as suas atividades? Quais são? Resposta: Sim, existem, principalmente a Lei 14.133/2021, as instruções normativas da SEGES e o Decreto de Sistema de Registro de Preços.	
6) O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo? Resposta: Preciso sempre atentar às normas de compras e seguir o fluxo do trabalho do meu setor. Sempre que recebo o processo de compras da DPC, analiso a documentação, solicito autorização para abertura da IRP externa, consulto a Procuradoria Jurídica, faço análise e julgamento de propostas e a habilitação dos fornecedores.	
7) O que determina o final da sua participação no processo? Resposta: Elaboração do edital.	
8) Qual é a próxima etapa após a sua? Resposta: Após o meu trabalho, a próxima etapa é a adjudicação e a homologação pelo Pró-Reitor. Feito isso, os itens podem ser contratados.	
9) Você poderia apontar as principais causas para a não compra dos bens materiais em pregão eletrônico da PRA? Resposta: Na minha percepção, acontece do preço ser subestimado muitas vezes na licitação. Outra situação é o período de execução. Muitos pregões são executados no final/início de ano, intervalo de férias para muitas empresas, isso implica licitação deserta muitas vezes. O espaço de tempo entre o planejamento do pregão até a conclusão do pregão também influencia bastante nos preços.	
10) Você tem sugestões para aperfeiçoar a consolidação de demandas para a compra de bens materiais pela PRA/UFPB? Resposta: Padronização das necessidades entre as unidades requisitantes e melhor comunicação entre os setores envolvidos no processo de compras.	

APÊNDICE C – RESULTADOS DOS PREGÕES 2022, 2023 E 2024

Nº do Pregão	Ano	Processo Eletrônico	Objeto	Nº de Itens do Pregão	Taxa de itens homologados no pregão	Taxa de itens não homologados no pregão	Taxa de itens desertos	Taxa fracasso por preço	Taxa fracasso por descrição	Taxa fracasso por qualificação técnica	Taxa fracasso por outro motivo
10	2022	23074.043280/2022-63	Equipamentos para Áudio, Vídeo e Foto e Mobiliário	5	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
33	2022	23074.062823/2022-82	Material Educativo e Esportivo	76	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
37	2022	23074.067294/2022-33	Alimentos I- Hortifruti	98	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
39	2022	23074.068386/2022-37	Matérias-Primas para Produtos De Limpeza	38	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
53	2022	23074.092474/2022-46	Equipamentos Firewall Ngfw	1	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
55	2022	23074.106698/2022-21	Água Mineral em 20 Litros	3	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
14	2022	23074.053167/2022-58	Instrumentais Odontológicos	54	98,1%	1,9%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
26	2022	23074.058519/2022-84	Material Hospitalar II	96	96,9%	3,1%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
8	2022	23074.038866/2022-28	Aparelhos de Ar-Condicionado, Desumidificador de Ar e Acessórios	31	90,3%	9,7%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
12	2022	23074.051712/2022-58	Instrumentais Odontológicos	62	90,3%	9,7%	4,8%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
25	2022	23074.058130/2022-14	Materiais para Eventos Institucionais	20	90,0%	10,0%	5,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
15	2022	23074.054031/2022-10	Materiais para Odontologia Clínica	88	88,6%	11,4%	2,3%	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%
35	2022	23074.064272/2022-50	Material de Segurança e Proteção Individual	26	88,5%	11,5%	7,7%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
44	2022	23074.077416/2022-85	Materiais e Equipamentos Elétricos, Eletrônicos e Hidráulicos I	41	82,9%	17,1%	7,3%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%
22	2022	23074.055827/2022-18	Materiais Laboratoriais – Reagentes I	61	82,0%	18,0%	6,6%	92,9%	0,0%	0,0%	7,1%
31	2022	23074.061180/2022-17	Tecidos, Aviamentos e Uniformes	21	81,0%	19,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
6	2022	23074.034853/2022-30	Equipamentos Laboratoriais	32	78,1%	21,9%	3,1%	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%
16	2022	23074.054180.2022-61	Materiais Laboratoriais, Utensílios e Vidrarias	112	75,9%	24,1%	14,3%	76,5%	0,0%	0,0%	23,5%

(Continua)

21	2022	23074.055815/2 022-51	Materiais Laboratoriais - Reagentes	74	74,3%	25,7%	14,9%	63,6%	0,0%	9,1%	27,3%
19	2022	23074.054978/2 022-49	Materiais para Especialidades Odontológicas	41	73,2%	26,8%	14,6%	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
32	2022	23074.062300/2 022-41	Embalagem e Acondicionamento Diversos, Copa e Cozinha	47	70,2%	29,8%	14,9%	83,3%	5,6%	0,0%	11,1%
46	2022	23074.079023/2 022-55	Material Permanente para Execução do Projeto Ted 01/2021 UFPB/Funasa	10	70,0%	30,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
13	2022	23074.053118/2 022-23	Materiais Laboratoriais – Utensílios e Vidrarias II	137	69,3%	30,7%	17,5%	41,0%	35,9%	7,7%	15,4%
34	2022	23074.063911/2 022-97	Aparelhos e Utensílios Domésticos	22	68,2%	31,8%	4,5%	70,0%	20,0%	0,0%	10,0%
47	2022	23074.079411/2 022-55	Materiais Diversos (Expediente, Artes, Papéis Especiais, Conservação e Restauração de Livros e Documentos) Crachás de Identificação e Informática	43	67,4%	32,6%	27,9%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	2022	23074.034786/2 022-93	Equipamentos Médicos, Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais	56	64,3%	35,7%	25,0%	45,5%	27,3%	0,0%	27,3%
18	2022	23074.054380/2 022-93	Materiais e Utensílios Laboratoriais	50	64,0%	36,0%	26,0%	71,4%	0,0%	0,0%	28,6%
3	2022	23074.034326/2 022-97	Gases Especiais com Fornecimento de Cilindros em Comodato	8	62,5%	37,5%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
45	2022	23074.078739/2 022-60	Equipamentos para Áudio, Vídeo e Foto	82	58,5%	41,5%	30,5%	25,0%	37,5%	0,0%	37,5%
24	2022	23074.057363/2 022-62	Aparelhos de Orientação e Medição	19	57,9%	42,1%	26,3%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%
27	2022	23074.058860/2 022-92	Material Hospitalar III	64	56,3%	43,8%	37,5%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
43	2022	23074.072832/2 022-81	Gás Liquefeito de Petróleo – Glp 13kg e 45kg e Botijão para Glp 13kg	9	55,6%	44,4%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
17	2022	23074.054259/2 022-62	Material Laboratorial – Meio de Cultura, Caldo e Ágar	58	55,2%	44,8%	10,3%	64,5%	0,0%	0,0%	35,5%
7	2022	23074.035448/2 022-67	Equipamentos Diversos e Industriais	46	52,2%	47,8%	19,6%	58,3%	20,8%	0,0%	20,8%
2	2022	23074.033727/2 022-71	Ração e Maravalha para Animais de Laboratório	6	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
28	2022	23074.059618/2 022-93	Material Hospitalar I	73	43,8%	56,2%	20,5%	71,4%	0,0%	1,8%	26,8%
36	2022	23074.064731/2 022-73	Mobiliários Diversos II	44	38,6%	61,4%	50,0%	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%
49	2022	23074.082187/2 022-84	Materiais e Equipamento Elétrico e Eletrônico	38	26,3%	76,3%	0,0%	74,4%	5,1%	0,0%	20,5%
23	2022	23074.056780/2 022-89	Mobiliário	63	23,8%	76,2%	47,6%	0,0%	35,5%	29,0%	35,5%

(Continua)

48	2022	23074.050800/2 022-44	Suprimentos para Manutenção de Equipos Odontológicos	18	11,1%	88,9%	88,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
42	2022	23074.068805/2 022-73	Alimentos V - Produtos de Panificação, Doces, Lacteos e Outros	111	5,4%	94,6%	91,9%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
40	2022	23074.068794/2 022-79	Alimentos III-Condimentos, Conservas, Temperos e Outros	119	3,4%	96,6%	96,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
9	2022	23074.042949/2 022-76	Kit Motor de Tração, Inversor de Sinais e Cabos	1	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11	2022	23074.050800/2 022-44	Suprimentos para Manutenção de Equipos Odontológicos	18	0,0%	100,0%	94,4%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
38	2022	23074.067936/2 022-62	Alimentos II- Carnes, Embutidos, Frios, Congelados e Resfriados	142	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
41	2022	23074.068800/2 022-14	Alimentos IV-Grãos, Farinhas e Outros	122	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
51	2022	23074.042949/2 022-76	Kit Motor de Tração, Inversor de Sinais e Cabos	1	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
54	2022	23074.100655/2 022-28	Gás Liquefeito de Petróleo – Glp 13kg E Botijão para Glp 13kg	3	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
28	2023	23074.047502/2 023-41	Matérias Primas para o Laboratório Piloto de Química (Lapq)	38	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
15	2023	23074.036551/2 023-62	Produtos para Manutenção e Limpeza de Piscina	18	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
19	2023	23074.037270/2 023-49	Aparelhos de Ar-Condicionado	27	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
25	2023	23074.045553/2 023-90	Materiais de Proteção d Segurança	14	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
31	2023	23074.058483/2 023-83	Materiais Gráficos	31	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
32	2023	23074.058525/2 023-16	Instrumentos Musicais e Acessórios	13	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
41	2023	23074.065637/2 023-52	Solução de Segurança Firewall Ngfw (Next Generation Firewall) Corporativo e Licenças	6	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
48	2023	23074.089797/2 023-57	Material de Consumo para o Curso de Formação de Professores	4	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
52	2023	23074.103678/2 023-78	Água Mineral e Garrafão/Vasilhame 20l	7	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
24	2023	23074.044600/2 023-19	Material Laboratorial - Utensílios e Vidrarias II	75	97,3%	2,7%	1,3%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
3	2023	23074.027438/2 023-24	Material de Limpeza e Higienização	97	93,8%	6,2%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%
11	2023	23074.031926/2 023-98	Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos	29	93,1%	13,8%	6,9%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%
20	2023	23074.042315/2 023-22	Aparelhos e Utensílios Domésticos	35	91,4%	31,4%	22,9%	57,1%	28,6%	0,0%	14,3%

(Continua)

9	2023	23074.030286/2 023-49	Gases Especiais e Cilindros	21	90,5%	9,5%	9,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
14	2023	23074.034926/2 023-93	Material para Odontologia Clínica	105	90,5%	10,5%	4,8%	66,7%	16,7%	0,0%	16,7%
21	2023	23074.043553/2 023-61	Material Laboratorial – Utensílios e Vidrarias I	109	89,9%	10,1%	0,0%	56,3%	25,0%	0,0%	18,8%
10	2023	23074.031021/2 023-89	Resinas Odontológicas	85	89,4%	10,6%	8,2%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
6	2023	23074.029739/2 023-74	Materiais Odontológicos - Instrumentais	116	88,8%	11,2%	0,9%	63,2%	10,5%	0,0%	26,3%
8	2023	23074.030201/2 023-16	Material Odontológico - Manutenção	17	88,2%	11,8%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
37	2023	23074.062373/2 023-07	Material Elétrico e Eletrônico	97	87,6%	12,4%	5,2%	88,9%	0,0%	11,1%	0,0%
13	2023	23074.032532/2 023-32	Aparelhos, Equipamentos e Utensílios Médicos/ Hospitalares/ Odontológicos/ Laboratoriais	107	86,9%	22,4%	2,8%	56,9%	19,4%	0,0%	23,6%
33	2023	23074.060095/2 023-15	Materiais para Eventos Institucionais	29	86,2%	13,8%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
35	2023	23074.061369/2 023-52	Materiais de Expediente, Artes e Restauração	50	86,0%	14,0%	4,0%	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%
39	2023	23074.064489/2 023-08	Materiais e Equipamentos Elétricos e Para Áudio, Vídeo e Foto	134	85,8%	25,4%	14,2%	17,1%	39,0%	26,8%	17,1%
27	2023	23074.046865/2 023-71	Produtos Químicos	83	85,5%	14,5%	2,4%	90,9%	9,1%	0,0%	0,0%
7	2023	23074.029759/2 023-19	Máquinas e Equipamentos de Natureza Industrial	12	83,3%	16,7%	8,3%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
40	2023	23074.064522/2 023-87	Materiais e Equipamentos de Processamento de Dados - Ativos de Rede	26	80,8%	19,2%	0,0%	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%
5	2023	23074.029313/2 023-33	Material de Copa/Cozinha e Acondicionamento/Embalagem	52	78,8%	21,2%	7,7%	75,0%	12,5%	0,0%	12,5%
34	2023	23074.060283/2 023-80	Material Médico e Hospitalar	95	75,8%	23,2%	15,8%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
18	2023	23074.037226/2 023-73	Uniformes, Tecidos e Aviamentos	12	75,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
16	2023	23074.036932/2 023-57	Material Odontológico/Médico Hospitalar	74	71,6%	28,4%	24,3%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
30	2023	23074.048383/2 023-19	Material, Aparelhos e Equipamentos Esportivos	35	71,4%	28,6%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%
26	2023	23074.045649/2 023-20	Aparelhos de Medição e Orientação	19	68,4%	31,6%	0,0%	14,8%	63,0%	18,5%	3,7%
29	2023	23074.048215/2 023-93	Reagentes, Meio de Cultura, Antibiógrama e Produtos Farmacológicos	147	66,0%	34,0%	32,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

(Continua)

43	2023	23074.070573/2 023-58	Equipamentos e Suprimentos de Informática	43	58,1%	41,9%	11,6%	26,1%	43,5%	10,9%	19,6%
12	2023	23074.031971/2 023-47	Material Odontológico- Especialidades Clínicas	50	56,0%	44,0%	34,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
46	2023	23074.076057/2 023-12	Equipamentos Diversos para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental	6	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
47	2023	23074.085899/2 023-58	Materiais e Equipamentos Diversos para o Curso de Formação Inicial e Continuada (Fic) Cpt-Ets	58	46,6%	53,4%	51,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
17	2023	23074.037120/2 023-25	Mobiliário	65	38,5%	63,1%	27,7%	23,5%	11,8%	47,1%	17,6%
4	2023	23074.027638/2 023-56	Gêneros Alimentícios	223	36,8%	63,2%	43,0%	2,3%	0,0%	7,0%	90,7%
49	2023	23074.092766/2 023-16	Material Médico Hospitalar II	50	20,0%	80,0%	32,0%	40,6%	12,5%	0,0%	46,9%
1	2024	3074.028849/20 24-45	Gás Liquefeito de Petróleo - Glp 13 Kg	2	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
14	2024	23074.071210/2 024-25	Material de Consumo para Atender ao Curso: Fundamentos Teóricos e Estratégias Pedagógicas para a Atuação numa Perspectiva Inclusiva: um Programa de Formação Docente para as Redes Públicas no Estado da Paraíba	4	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
28	2024	23074.090116/2 024-74	Materiais para Eventos Institucionais	24	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
39	2024	23074.116441/2 024-18	Material Elétrico e Eletrônico I	50	98,0%	2,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
7	2024	23074.058029/2 024-19	Gêneros Alimentícios - Horti Fruti e Ovos	78	96,2%	3,8%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
16	2024	23074.072210/2 024-88	Material de Limpeza, Higienização, Copa, Cozinha e Produtos de Limpeza e Manutenção de Piscina	136	95,6%	4,4%	0,0%	10,7%	39,3%	3,6%	46,4%
35	2024	23074.079338/2 024-80	Ferramentas, Escada Plataforma Trepadeira e Rolamento Autocompensador de Esfera	41	95,1%	4,9%	0,0%	26,7%	20,0%	6,7%	46,7%
32	2024	23074.098590/2 024-02	Material Odontológico - Clínica Geral II	78	94,9%	5,1%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%
30	2024	23074.094489/2 024-52	Materiais Gráficos	17	94,1%	5,9%	0,0%	19,0%	0,0%	0,0%	81,0%
31	2024	23074.094940/2 024-97	Material Odontológico - Clínica Geral I	103	90,3%	9,7%	0,0%	73,3%	6,7%	0,0%	20,0%
13	2024	23074.065975/2 024-41	Aparelhos De Ar-Condicionado E Defletor para Ar-Condicionado	29	89,7%	10,3%	0,0%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%

(Continua)

27	2024	23074.087081/2 024-54	Material Laboratorial – Utensílios e Vidrarias	225	87,6%	12,4%	0,0%	81,9%	8,3%	0,0%	9,7%
17	2024	23074.075604/2 024-18	Materiais Odontológicos / Especialidades Clínicas	71	85,9%	14,1%	0,0%	62,9%	28,6%	0,0%	8,6%
10	2024	23074.063696/2 024-76	Aparelhos, Equipamentos e Utensílios Médicos, Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais	80	85,0%	15,0%	0,0%	24,3%	31,1%	4,9%	39,8%
36	2024	23074.079338/2 024-80	Materiais e Equipamentos de Áudio, Vídeo e Foto	51	84,3%	15,7%	0,0%	33,9%	29,0%	0,0%	37,1%
22	2024	23074.083186/2 024-71	Aparelhos de Medição e Orientação	17	82,4%	17,6%	0,0%	41,9%	32,3%	9,7%	16,1%
34	2024	23074.100302/2 024-47	Aparelhos e Utensílios Domésticos	58	75,9%	24,1%	0,0%	14,0%	36,6%	2,2%	47,3%
12	2024	23074.065547/2 024-54	Máquinas, Equipamentos e Utensílios Diversos e Industriais	45	75,6%	24,4%	4,4%	22,6%	35,5%	6,5%	35,5%
24	2024	23074.083876/2 024-65	Equipamentos, Acessórios e Materiais Esportivos, Educativos e Para Reabilitação	68	69,1%	30,9%	0,0%	67,2%	8,2%	1,6%	23,0%
20	2024	23074.079338/2 024-80	Materiais Químicos e Laboratoriais	90	64,4%	35,6%	28,9%	54,5%	0,0%	27,3%	18,2%
18	2024	23074.075889/2 024-83	Equipamento e Materiais de Proteção, Segurança e Sinalização	14	64,3%	35,7%	0,0%	23,1%	46,2%	30,8%	0,0%
2	2024	23074.042154/2 024-98	Ração para Camundongos, Maravalha, Enriquecimento Ambiental e Insumos para Animais do Biotério	11	63,6%	36,4%	18,2%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
29	2024	23074.094069/2 024-43	Materiais de Expediente, Conservação de Documentos, Tecidos e Uniformes	24	62,5%	37,5%	0,0%	36,8%	5,3%	0,0%	57,9%
41	2024	23074.001411/2 025-79	Resinas Odontológicas	59	59,3%	40,7%	0,0%	78,4%	9,5%	0,0%	12,2%
37	2024	23074.112598/2 024-86	Material Médico e Hospitalar I	52	55,8%	44,2%	7,7%	71,1%	5,3%	10,5%	13,2%
23	2024	23074.083678/2 024-76	Material Laboratorial, Biológico e Farmacológico	114	52,6%	47,4%	44,7%	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%
25	2024	23074.086260/2 024-08	Instrumentos e Acessórios Musicais	48	52,1%	47,9%	47,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8	2024	23074.058033/2 024-08	Gêneros Alimentícios - Carnes, Frutos do Mar, Embutidos, Frios e Congelados,	75	46,7%	53,3%	50,7%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
38	2024	23074.116342/2 024-72	Material Médico Hospitalar II	42	40,5%	59,5%	0,0%	79,2%	0,0%	2,1%	18,8%
40	2024	23074.116925/2 024-45	Material Elétrico e Eletrônico II	51	37,3%	62,7%	0,0%	68,3%	17,5%	0,0%	14,3%
11	2024	23074.063781/2 024-12	Gases Medicinais e Industriais	10	20,0%	80,0%	70,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
6	2024	23074.058023/2 024-84	Gêneros Alimentícios - Cereais, Enlatados, Temperos, Biscoitos, Bolos e Pães	105	1,9%	98,1%	95,2%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%

(Continua)

(Continua)

ANEXO A – PLANOS DE TRABALHO DOS SERVIDORES

16/06/25, 16:01

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

UFPB - SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Tempo de Sessão: 01:30

PRA - DIVISÃO DE MATERIAL (11.01.08.02.06)

PORTAL DO SERVIDOR > VISUALIZAR PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO

VISUALIZAÇÃO DETALHADA DO PLANO INDIVIDUAL

DADOS DO PLANO DE TRABALHO			
Processo de Avaliação: Processo de Gestão de Desempenho 2024			
Unidade: PRA - DIVISÃO DE MATERIAL (11.01.08.02.06)			
Responsável de Avaliação: [REDACTED]			
Servidor: [REDACTED]			
Status: Encerrado			
Cadastro: 08/05/2024 10:23 por [REDACTED]			
Atualização: 22/11/2024 19:06 por [REDACTED]			
PROCESSOS DE TRABALHO (22)			
Descrição	Complexidade	Frequência	Sistemas
Acompanhar as informações de entrega de materiais de consumo e permanente junto aos fornecedores.	Médio	Semanal	Outro sistema, SIPAC e E-Mail
Acompanhar o andamento dos pregões referentes a material.	Médio	Diário	SIPAC e Outro sistema
Analisar a conformidade dos processos de compra direta por meio de dispensa e ineligibilidade de licitação, adesão e participação em ata de registro de preços em conformidade com as normas vigentes.	Alto	Semanal	E-Mail, SIPAC e Outro sistema
Analisar as solicitações de suprimento de fundos quanto a conformidade com as normas vigentes.	Alto	Mensal	E-Mail, SIPAC, SIAFI e Outro sistema
Analisar os processos de pagamento antes da autorização pelo ordenador de despesas.	Médio	Diário	SIPAC
Analisar solicitações de adesão aos itens de material, contidos nas atas de registro de preços gerenciadas a órgãos não participantes, mediante aprovação do ordenador de despesa.	Alto	Mensal	Outro sistema, SIPAC e E-Mail
Articular acordos para o cumprimento das obrigações constantes em procedimento licitatório, solucionando conflitos.	Alto	Diário	E-Mail, SIGAdmin, Outro sistema e SIPAC
Atender aos fornecedores de material de consumo e permanente, prestando auxílio quando necessário.	Alto	Diário	E-Mail, SIGAdmin, SIPAC e Outro sistema
Auxiliar às unidades requisitantes quanto à elaboração do Planejamento de Contratações Anual (PCA).	Alto	Diário	E-Mail, Outro sistema e SIPAC
Coordenar as atividades da Seção de Compras, Seção de Empenho, Seção de Cadastro e da Divisão de Material.	Alto	Diário	SIGAdmin, SIPAC, Outro sistema e E-Mail
Estabelecer procedimentos e fornecer orientações aos requisitantes referentes à compra de materiais pelas unidades vinculadas à UASG 153065.	Alto	Diário	Outro sistema e SIPAC
Fazer contatos com os fornecedores cobrando as entregas pendentes.	Médio	Diário	E-Mail e Outro sistema
Gerenciar a aquisição de material de consumo e permanente por meio da homologação e gestão das atas de registro de preços durante a sua vigência.	Alto	Diário	Outro sistema, SIPAC e E-Mail
Planejar e supervisionar os procedimentos referentes a compras, dando suporte necessário às unidades.	Alto	Diário	SIPAC, Outro sistema e E-Mail
Planejar os ciclos de compras para aquisição de bens comuns.	Alto	Semanal	E-Mail, SIPAC e Outro sistema
Realizar atividades de requisitante e gestão de material e patrimônio.	Médio	Diário	
Realizar diligências prévias ao cancelamento de saldos de empenhos de material inscritos em restos a pagar.	Médio	Diário	SIPAC, Outro sistema e E-Mail
Subsidiar decisões institucionais da Pró-Reitoria de Administração com informações sobre aquisições de materiais.	Médio	Semanal	SIGRH - SGDCom, Sistema de Controle de Documentos, SIPAC, SIGRH - SIGPonto, SIGRH, SIGAdmin, SIAFI, Outro sistema e E-Mail
Receber, analisar e dar encaminhamento aos processos de pagamento e de solicitação de celebração de Termos Aditivos dos contratos protocolizados pelos(as) Fiscais.	Alto	Semanal	SIPAC
Interceder junto às empresas contratadas, quando a atuação da fiscalização dos contratos se mostrar malsucedida.	Alto	Semanal	E-Mail
Atender no SIPAC às requisições de fornecimento no âmbito dos contratos por ela gerenciados.	Médio	Diário	SIPAC
Receber, analisar e encaminhar aos processos de solicitação de adição, substituição e exclusão de Fiscais dos contratos.	Alto	Semanal	SIPAC
METAS (1)			
Descrição	Ação Esperada		
Planejar as aquisições e contratações de bens, equipamentos e materiais; executar o orçamento das unidades vinculadas à UASG 153065; e fazer a gestão e acompanhamento das notas de empenho referente a aquisição de materiais de consumo e permanente, exceto por importação.			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (4)			
Competência	Conceito		
Trabalho em Equipe	Trabalhar de maneira cooperativa, sinérgica, respeitosa e imparcial em busca da realização de um objetivo comum.		
Relacionamento Interpessoal	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados no ambiente de trabalho.		
Proatividade	Agir de forma ativa e antecipada/preventiva frente às dificuldades e situações cotidianas presentes no ambiente organizacional de acordo com a legislação.		
Interesse Público	Comportar-se em defesa do interesse coletivo para preservar os bens públicos e a imagem institucional.		
TRILHAS DE CAPACITAÇÃO (0)			
Nenhum projeto de capacitação foi indicado para este(a) servidor(a).			
<< Voltar			

Portal do Servidor

SIGRH | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação da UFPB - Copyright © 2006-2025 | 32167000 | - v25.5.0

16/06/2025, 16:03

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

UFPB - SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Tempo de Sessão: 01:30

PRA - DIVISÃO DE MATERIAL (11.01.08.02.06)

Portal do Servidor > Visualizar Plano Individual de Trabalho

Visualização Detalhada do Plano Individual

Dados do Plano de Trabalho

Processo de Avaliação:

Unidade:

Responsável de Avaliação:

Servidor:

Status:

Cadastro:

Atualização:

Processos de Trabalho (12)

Descrição	Complexidade	Frequência	Sistemas
Analisar as demandas encaminhadas pelos setores requisitantes no planejamento anual promovendo diligências necessárias para agregação de objetos de mesma natureza, adequação e consolidação do PCA e envio à autoridade competente para aprovação.	Alto	Semanal	E-Mail, Outro sistema e SIPAC
Analisar os processos de solicitação de abertura de pregão eletrônico para aquisição de bens comuns.	Alto	Semanal	Outro sistema, SIPAC e E-Mail
Assessorar a Divisão de Material no gerenciamento das informações e nos assuntos pertinentes à sua área de atuação.	Médio	Diário	E-Mail, SIGAdmin, SIPAC e Outro sistema
Auxiliar às unidades requisitantes quanto à elaboração do Planejamento de Contratações Anual (PCA).	Alto	Diário	E-Mail, Outro sistema e SIPAC
Elaborar e publicar os Termos de Referência e a planilha de composição dos preços estimados para aquisições de bens comuns.	Alto	Diário	SIPAC, Outro sistema e E-Mail
Gerenciar as Intenções de Registro de Preços para registro de demandas de aquisição de bens comuns pelas unidades.	Alto	Semanal	Outro sistema, E-Mail e SIPAC
Gerenciar o Catálogo de Materiais através da inclusão ou atualização dos materiais e preços estimados.	Alto	Diário	E-Mail, SIPAC e Outro sistema
Iniciar os processos de Pregão Eletrônico para aquisição de bens comuns, a partir da finalização das Intenções de Registro de Preços internas.	Médio	Diário	SIPAC e Outro sistema
Planejar e supervisionar os procedimentos referentes a compras, dando suporte necessário às unidades.	Alto	Diário	SIPAC, Outro sistema e E-Mail
Planejar os ciclos de compras para aquisição de bens comuns.	Alto	Semanal	E-Mail, SIPAC e Outro sistema
Publicar os Estudos Técnicos Preliminares dos processos de aquisição de bens comuns.	Baixo	Diário	SIPAC e Outro sistema
Publicar os Mapas de Gerenciamento de Riscos dos processos de aquisição de bens comuns.	Médio	Diário	Outro sistema e SIPAC

Metas (1)

Descrição

Ação Esperada

Competências Individuais (4)

Competência	Conceito
Trabalho em Equipe	Trabalhar de maneira cooperativa, sinérgica, respeitosa e imparcial em busca da realização de um objetivo comum.
Relacionamento Interpessoal	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados no ambiente de trabalho.
Proatividade	Agir de forma ativa e antecipada/preventiva frente às dificuldades e situações cotidianas presentes no ambiente organizacional de acordo com a legislação.
Interesse Público	Comportar-se em defesa do interesse coletivo para preservar os bens públicos e a imagem institucional.

Trilhas de Capacitação (0)

Nenhum projeto de capacitação foi indicado para este(a) servidor(a).

<< Voltar

Portal do Servidor

SIGRH | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação da UFPB - Copyright © 2006-2025 | 32167000 | - v25.5.0

https://sigrh.ufpb.br/sigrh/ufpb_nova_avaliacao/plano_individual/form_consulta_servidor.jsf

1/1

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Melhoria do processo de consolidação de demandas de bens materiais no calendário anual de compras e contratações da UFPB: uma contribuição à Divisão de Planejamento de Compras da Pró-Reitoria de Administração.

Pesquisador: JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 87119525.9.0000.8069

Instituição Proponente: UFPB - Centro de Ciências Médicas/CCM

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.546.773

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do projeto completo e do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2518906.pdf, de 14/04/2025).

Desenho do estudo:

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, considera-se o presente estudo como qualitativo. Isso quer dizer que a pesquisa tem o ambiente estudado como fonte direta dos dados. Nesta abordagem, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Além disso, as questões são estudadas no local em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A abordagem qualitativa difere da quantitativa, pois não utiliza dados estatísticos como o centro do processo de análise do problema (Prodanov; Freitas, 2013).

O trabalho pretende responder como a Gestão por Processos pode contribuir para uma melhor consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da Pró-Reitoria de Administração da UFPB. Sabe-se que este ambiente é frequentemente

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)98773-6344

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.546.773

relacionado a procedimentos burocráticos, sendo a burocracia comumente vista como responsável pela ineficiência na prestação de serviços públicos. No entanto, o modelo rígido tradicional pode ser confrontado por uma abordagem de gestão que priorize desenhos organizacionais voltados para o aprimoramento de desempenho da organização. Neste sentido, a adoção da Gestão por Processos nas instituições públicas, apoiada em mapeamento, modelagem, oportunidade de melhoria, padronização/ implantação e monitoramento, pode ser uma alternativa ao modelo vigente.

Nesta perspectiva, considerando o ponto de vista da sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois ela depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, na utilização e nas consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial (Gil, 2008).

Ademais, com base nos seus objetivos e na sua finalidade, a pesquisa é classificada como descritiva, visto que têm sido estudadas fontes bibliográficas e documentais sobre a temática com o desejo de registrar, descrever e propor melhorias na fase preparatória das licitações na PRA, sem a intenção de interferir sobre os fatos. Assim, há a pretensão de analisar as características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre variáveis.

Quanto ao delineamento da pesquisa, em termos de procedimentos técnicos, isto é, a forma pela qual os dados e as informações indispensáveis para o estudo serão obtidos, o estudo se voltará para a coleta de fontes de dados fornecidos por pessoas, por pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Apesar da similaridade entre as duas últimas, elas são diferentes.

Desse modo, considera-se que o cumprimento das características metodológicas descritas até aqui é fundamental para o rigor científico do presente estudo. A resposta à questão da pesquisa poderá ter aplicabilidade prática sobre o ambiente da pesquisa, além de possibilitar a replicação e validação do trabalho por outros pesquisadores.

Hipótese:

Um item cancelado na fase externa da licitação representa desperdício de tempo, trabalho e recursos de toda a cadeia licitatória e dos atores nela envolvidos, seja do Estado, seja da iniciativa privada. A fim de exemplificar, ele pode ser cancelado durante a execução do pregão

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.546.773

eletrônico pelos seguintes motivos, entre outros: a) Item deserto (ocorre quando licitantes não enviam proposta. Isso pode acontecer em situações com pesquisa de preço mal feita e preço estimado muito baixo, que não representa o valor atual de mercado ou, ainda, por motivo de descrição técnica que prejudique a ampla concorrência); b) Item com valor acima do valor máximo aceitável (apesar de haver propostas dos licitantes e negociação de preço, elas estão acima do valor definido pela Administração; c) Proposta não atualizada dentro do prazo previsto em edital (O licitante não revisou o

valor de sua proposta dentro do prazo estabelecido pelo edital, e não há outros concorrentes para serem chamados); d) Proposta não atualizada dentro do prazo previsto em edital, os próximos licitantes têm propostas com valores acima do valor máximo aceitável (o licitante deixa de atualizar o valor de sua proposta dentro do prazo estipulado no edital, e as propostas dos demais licitantes classificados para esse item apresentam valores superiores ao limite máximo permitido); e) Pedido de desclassificação ou exclusão de lance (o licitante solicita que sua proposta seja desclassificada, justifica que ocorreu um erro de digitação, e não existem outros licitantes classificados disponíveis para convocação); f) Recusa da proposta do licitante pela equipe de apoio (a proposta do licitante teve um dos itens rejeitado pela equipe de apoio, e não restam outros licitantes classificados que possam ser convocados); Item impugnado (o item foi retirado do pregão devido à impugnação e poderá ser incluído em novo processo licitatório no ciclo de compras seguinte).

Metodologia Proposta:

Em resumo, o estudo possui abordagem qualitativa, com método descritivo e exploratório, visando compreender e propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais na PRA/UFPB. Utiliza pesquisa bibliográfica e documental, fundamentando-se em referenciais teóricos sobre Administração Pública, Gestão por Processos e compras governamentais. A investigação será aplicada, uma vez que busca soluções práticas para a otimização do processo de compras da universidade. A pesquisa tem como universo os processos de aquisição consolidados pela DPC entre 2022 e 2024, analisando os principais fatores que levaram ao cancelamento ou à não homologação dos itens nos pregões eletrônicos. A amostra inclui setores diretamente envolvidos na etapa preparatória da licitação, como as Unidades Gestoras Responsáveis (UGRs), os servidores requisitantes do Centro de Tecnologia e do Centro de Ciências da Saúde, além dos servidores da Divisão de Planejamento de Compras

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.546.773

e gestores da Coordenação de Compras. A seleção considera a relevância desses atores na dinâmica do processo de aquisição. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante, pesquisa bibliográfica e documental. As entrevistas seguirão um roteiro adaptado de Oliveira (2021) e terão como objetivo compreender o estado atual (As Is) do processo de consolidação de demandas. A observação não participante permitirá a identificação de entraves e oportunidades de melhoria sem interferência direta no ambiente pesquisado. A pesquisa documental se concentrará na análise de atas de pregões eletrônicos, contratos, relatórios e legislação pertinente, buscando padrões que expliquem as falhas no processo de aquisição. O mapeamento do processo de compras será feito utilizando a notação BPMN e o software Bizagi, possibilitando a visualização detalhada das atividades, atores e decisões envolvidas. Será aplicada a Análise de Valor Agregado (AVA) para avaliar a eficiência do processo e identificar oportunidades de melhoria. Ademais, a norma TR 26122:2008 será utilizada para identificar causas da não homologação ou cancelamento de itens nos pregões eletrônicos. A pesquisa também incluirá benchmarking com outras universidades federais, analisando como utilizam documentos técnicos como ETP, DFD e Pesquisa de Preço em seus processos administrativos. Os resultados da análise permitirão a elaboração de um novo modelo do processo (To Be), incorporando melhorias sugeridas com base nas evidências coletadas. Dessa forma, serão propostas mudanças que contribuam para a maior eficiência e efetividade das compras públicas na UFPB. Por fim, destaca-se que o estudo será financiado pelo autor, com custos estimados em R\$ 200,00 para despesas administrativas e deslocamentos necessários à coleta de dados.

Critérios de Inclusão:

No que se refere aos processos de pregões eletrônicos, serão incluídos aqueles consolidados pela Divisão de Planejamento de Compras da Pró-Reitoria de Administração da UFPB entre os anos de 2022 e 2024, cuja natureza tenha sido exclusivamente a aquisição de bens materiais. Os processos devem conter, obrigatoriamente, os documentos técnicos da fase interna, tais como o Estudo Técnico Preliminar, Documento de Formalização da Demanda e Pesquisa de Preços, com informações disponíveis nos sistemas administrativos utilizados pela instituição, como o SIPAC e o SIASG. A análise será focada nos itens que tenham sido cancelados ou não homologados, uma vez que a identificação das causas desses resultados tem relevância para a investigação. Em relação aos participantes das entrevistas, foram incluídos servidores que atuam diretamente na fase interna das licitações, especificamente os servidores os

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.546.773

requisitantes lotados nas Unidades Gestoras Responsáveis (UGRs), bem como os servidores e gestores da Coordenação de Compras, composta pela Divisão de Planejamento de Compras, a Divisão de Licitação e a Divisão de Execução e Cobrança. Estima-se, nesse sentido, que serão realizadas entrevistas com dez participantes. Entre as 28 UGRs, serão entrevistados os servidores requisitantes do Centros de Tecnologia e do Centro de Ciências da Saúde, tal escolha reflete o protagonismo de ambos

os centros em termos de requisições de compras de materiais nos anos de 2022 e 2023, totalizando juntos 96 processos de compras enviados para a DPC. Os participantes devem possuir experiência comprovada em pelo menos um processo de consolidação analisado no período estabelecido e manifestar concordância formal para participação na pesquisa.

Critérios de Exclusão:

Serão excluídos todos os processos que não se enquadram no recorte temporal proposto, ou seja, os realizados antes de 2022 ou após 2024. Também não serão considerados processos relacionados à contratação de serviços, obras ou soluções de tecnologia da informação, bem como aqueles que não apresentem documentação completa da fase interna, inviabilizando a análise comparativa e o mapeamento proposto. Além disso, os anos de 2020 e 2021 foram marcados por um contexto excepcional decorrente da pandemia de COVID-19, que impôs uma série de desafios à administração pública em todo o país, incluindo a UFPB. Durante esse período, a instituição precisou adaptar-se abruptamente ao regime de teletrabalho, o que impactou significativamente a dinâmica administrativa, os fluxos processuais e, sobretudo, o planejamento e a execução das aquisições públicas. Além disso, a própria natureza das demandas por bens materiais foi alterada, priorizando itens emergenciais relacionados ao enfrentamento da crise sanitária, enquanto outras demandas foram postergadas. Diante desse cenário atípico, optou-se pela exclusão dos anos de 2020 e 2021 da amostra da pesquisa, a fim de alcançar maior confiabilidade e representatividade dos dados analisados, concentrando-se em um período mais estável e condizente com a realidade atual da gestão de compras da UFPB. Serão excluídos servidores sem atuação direta na fase preparatória da licitação, bem como aqueles lotados em setores alheios ao escopo da PRA. Também não participarão da pesquisa os indivíduos que não apresentarem disponibilidade para as entrevistas ou que recusarem formalmente sua participação.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.546.773

Propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da Pró-Reitoria de Administração da UFPB.

Objetivo Secundário:

- Mapear o processo de compras de materiais na PRA/UFPB;
- Analisar as principais causas de cancelamento e não homologação dos itens nos Pregões Eletrônicos de materiais consolidados pela DPC/PRA nos anos de 2022, 2023 e 2024;
- Propor aperfeiçoamento para os processos do Calendário Anual de Compras e Contratações da PRA.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A pesquisa apresenta alguns riscos inerentes à coleta e análise dos dados, principalmente devido à complexidade dos processos administrativos e à dependência de informações fornecidas por diversos setores da UFPB. A realização de entrevistas semiestruturadas pode gerar desafios relacionados à subjetividade das respostas, interpretabilidade dos dados e possível resistência dos entrevistados em relatar problemas internos. Além disso, a pesquisa documental pode enfrentar dificuldades na obtenção e sistematização de informações dispersas ou não padronizadas, o que pode comprometer a identificação precisa das causas da não homologação ou cancelamento dos itens nos pregões eletrônicos. Outro risco relevante é a limitação de recursos financeiros, uma vez que o estudo será financiado pelo próprio pesquisador, o que pode restringir a amplitude da investigação e a realização de coletas complementares. A vigência do afastamento acadêmico do pesquisador também pode representar um desafio, pois reduz a sua interação direta com o ambiente de estudo, tornando essencial a adoção de uma abordagem rigorosa para garantir a fidedignidade dos achados.

Benefícios:

A pesquisa oferece benefícios significativos tanto para a Administração Pública quanto para a gestão de compras na UFPB. Ao mapear detalhadamente o processo de consolidação de demandas e identificar as principais causas de ineficiência, o estudo pode subsidiar melhorias que aumentem a transparência, a economicidade e a eficiência das aquisições institucionais. A utilização de metodologias de Gestão por Processos, como BPMN e Análise de Valor Agregado (AVA), permite a formulação de propostas concretas para otimizar o fluxo de trabalho e reduzir

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.546.773

desperdícios administrativos. Além disso, ao comparar práticas adotadas por outras universidades federais, a pesquisa pode gerar insights valiosos sobre padrões e requisitos úteis para o aperfeiçoamento do processo licitatório. Dessa forma, os resultados do estudo podem contribuir para a implementação de melhorias na governança pública, servindo como referência para outras instituições que enfrentam desafios similares na gestão de compras e contratações.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tipo de protocolo: original.

Número de participantes: 10.

Cronograma previsto para coleta: 20/05/2025 - 03/06/2025.

Cronograma completo:

Defesa da Dissertação: 31/07/2025 - /07/2025.

Coleta e Seleção de Dados: 20/05/2025 - 03/06/2025.

Descrição, Tratamento, Análise, Crítica Interpretativa: 04/06/2025 - 20/06/2025.

Escrita da Dissertação: 21/06/2025 - 20/07/2025.

Submissão ao Comitê de Ética: 15/04/2025 - 17/05/2025.

Envio de Relatório final da Pesquisa ao CEP: 08/08/2025 - 31/08/2025.

Orçamento:

Impressão: R\$ 100,00.

Deslocamento: R\$ 40,00.

Alimentação: R\$ 60,00.

Total: R\$ 200,00

Financiamento: Próprio.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os seguintes termos de apresentação obrigatória foram anexados:

Documentos obrigatórios:

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.546.773

- Folha de rosto (devidamente datada e assinada pelo pesquisador responsável e instituição proponente);
- Projeto completo;
- TCLE;
- Instrumento de coleta de dados;
- Carta de anuência Institucional (devidamente assinada pelo Pró-reitor da UFPB);
- Certidão de aprovação pelo Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA);
- Termo de Responsabilidade do pesquisador principal e demais pesquisadores;
- Termo de responsabilidade financeira do pesquisador principal.

Recomendações:

RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS:

- Manter a metodologia aprovada pelo CEP/CCM/UFPB.
- Apresentar os relatórios parcial e final, via Plataforma Brasil, no ícone notificações.
- Informar ao CEP-CCM, por meio de Emenda/Notificação a inclusão de novos membros/equipe de pesquisa, via plataforma Brasil.
- Caso ocorram intercorrências durante ou após o desenvolvimento da pesquisa, a exemplo de alteração de título, mudança de local da pesquisa, população envolvida, entre outras, o (a) pesquisador (a) responsável deverá solicitar a este CEP, via Plataforma Brasil, aprovação de tais alterações, ou buscar devidas orientações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando que o (a) pesquisador (a) atendeu adequadamente às recomendações feitas por este Colegiado em parecer anterior a este, e que o estudo apresenta viabilidade ética e metodológica, estando em consonância com as diretrizes contidas na Resolução 466/2012, do CNS/MS, protocolo APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ratificamos o parecer de APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa, emitido pelo Colegiado do CEP/CCM, em reunião ordinária realizada em 24 de maio de 2025.

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES PARA O(S) PESQUISADORES

O participante da pesquisa deverá receber uma via do Termo de Consentimento na íntegra, com assinaturas do pesquisador responsável e do participante e/ou do responsável legal. Se o TCLE contiver mais de uma folha, todas devem ser rubricadas e apor assinatura na última

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.546.773

folha. O pesquisador deverá manter em sua guarda uma via do TCLE assinado pelo participante por cinco anos.

O pesquisador deverá desenvolver a pesquisa conforme delineamento aprovado no protocolo de pesquisa e só descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade, pelo CEP que o aprovou, aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.

Lembramos que é de responsabilidade do pesquisador assegurar que o local onde a pesquisa será realizada ofereça condições plenas de funcionamento garantindo assim a segurança e o bem-estar dos participantes da pesquisa e de quaisquer outros envolvidos.

Eventuais modificações ao protocolo devem ser apresentadas por meio de EMENDA ao CEP/CCM de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

O protocolo de pesquisa, segundo cronograma apresentado pela pesquisadora responsável, terá vigência até 08/2025.

Ao término do estudo, o pesquisador deverá apresentar, online via Plataforma Brasil, através de NOTIFICAÇÃO, o Relatório final ao CEP/CCM para emissão da Certidão Definitiva por este CEP. Informamos que qualquer alteração no projeto, dificuldades, assim como os eventos adversos deverão ser comunicados a este Comitê de Ética em Pesquisa através do Pesquisador responsável uma vez que, após aprovação da pesquisa o CEP-CCM torna-se co-responsável.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2518906.pdf	14/04/2025 16:22:41		Aceito
Outros	projetoemrealces.pdf	14/04/2025 16:21:39	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	cartarespostacepccmassinado.pdf	14/04/2025 16:15:25	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tleassinado.pdf	14/04/2025 16:14:20	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900

UF: PB **Município:** JOAO PESSOA

Telefone: (83)98773-6344

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.546.773

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoassinado.pdf	14/04/2025 16:13:22	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	termocompromissoassinado.pdf	14/04/2025 16:12:16	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	18/03/2025 15:54:42	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	financeiro.pdf	17/03/2025 19:49:59	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	compromisso.pdf	17/03/2025 19:49:36	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	Programa.pdf	17/03/2025 19:48:50	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	Anuencia.pdf	17/03/2025 19:48:14	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
Outros	roteiro.pdf	17/03/2025 19:45:05	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	17/03/2025 19:44:33	JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 05 de Maio de 2025

Assinado por:

MARCIA ADRIANA DIAS MEIRELLES MOREIRA
(Coordenador(a))

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1
Bairro: CASTELO BRANCO **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)98773-6344 **E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Participação no estudo

Você, Senhor(a) participante, está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Melhoria do processo de consolidação de demandas de bens materiais no calendário anual de compras e contratações da UFPB: uma contribuição à Divisão de Planejamento de Compras da Pró-Reitoria de Administração”, coordenada por José Adalberto Gonçalves de Almeida Júnior. O objetivo deste estudo é propor melhorias no processo de consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da Pró-Reitoria de Administração da UFPB.

Caso você aceite participar, você terá que responder a questões por meio de entrevista sobre o processo de consolidação de demandas para compra de bens materiais na UFPB, com o intuito de identificar como esse processo ocorre atualmente, compreender as atividades que valor, bem como os desperdícios, a fim de colaborar para possíveis melhorias, o que deve dispendir cerca de 40 minutos. Além disso, será utilizado o recurso de gravação de voz para fim exclusivo desta pesquisa com o intuito de arquivamento e consulta realizados tão somente pelo pesquisador durante o cronograma.

Riscos e Benefícios

Com sua participação nesta pesquisa, você, Senhor(a) participante estará exposto a riscos como o desconforto em ser questionado(a) sobre a sua atuação profissional no processo de consolidação de demandas, a sua colaboração e conhecimento sobre tal processo, além de avaliar a estrutura organizacional da UFPB, e caso eles venham a ocorrer, serão tomadas as seguintes providências: interrupção da entrevista sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) responsável. Esta pesquisa tem como benefícios, a partir da compreensão de como a Gestão por Processos pode contribuir para uma melhor consolidação de demandas de materiais no âmbito do Calendário de Compras e Contratações da Pró-Reitoria de Administração da UFPB, a redução de desperdícios do processo de consolidação, o menor retrabalho e a maior qualidade de tempo e trabalho para os profissionais envolvidos, o estímulo à formulação de memória de compras institucionais e a realização de compras mais eficientes, eficazes, planejadas e transparentes que auxiliem o cumprimento da missão da universidade.

Sigilo, Anonimato e Privacidade

O material e informações obtidas podem ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, sem sua identificação. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade dos dados, bem como a não exposição individualizada dos dados da pesquisa. Sua participação é voluntária e você, Senhor(a) participante, terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer questões que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza.

Autonomia

Você, Senhor(a) participante, também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo. É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, e garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Se com a sua participação na pesquisa for detectado que você apresenta alguma condição que precise de tratamento, você receberá orientação da equipe de pesquisa, de forma a receber um atendimento especializado. Você também poderá entrar em contato com os pesquisadores, em qualquer etapa da pesquisa, por e-mail ou telefone, a partir dos contatos dos pesquisadores que constam no final do documento.

Devolutiva dos resultados

Os resultados da pesquisa poderão ser solicitados a partir de 31 de julho de 2025, data máxima para apresentação final desta pesquisa, por meio de e-mail ou contato telefônico com o pesquisador.

Ressalta-se que os dados coletados nesta pesquisa –seja informações de prontuários, gravação de imagem, voz, audiovisual ou material biológico– somente poderão ser utilizados para as finalidades da presente pesquisa, sendo que para novos objetivos um novo TCLE deve ser aplicado.

Ressarcimento e Indenização

Lembramos que sua participação é voluntária, o que significa que você não poderá ser pago, de nenhuma maneira, por participar desta pesquisa. De igual forma, a participação na pesquisa não implica em gastos a você. No entanto, caso você tenha alguma despesa decorrente da sua participação, tais como transporte, alimentação, entre outros, você será ressarcido do valor gasto por meio de transferência bancária via Pix. Se ocorrer algum dano decorrente da sua participação na pesquisa, você será indenizado, conforme determina a lei.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação em todas as páginas e no campo previsto para o seu nome, que é impresso em duas vias, sendo que uma via ficará em posse do pesquisador responsável e a outra via com você.

Pesquisador (a) responsável: José Adalberto Gonçalves de Almeida Júnior

Orientador: Prof. Dr. Fábio Walter (PPGOA/CE/UFPB)

E-mail para contato: eujoseadalberto@gmail.com

Telefone para contato: (83)98782-8497

Assinatura do (a) pesquisador (a) responsável: _____

Documento assinado digitalmente
 JOSE ADALBERTO GONCALVES DE ALMEIDA JUNIOR
 Data: 09/04/2025 17:10:33-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Pesquisador Orientador: Prof. Dr. Fábio Walter (PPGOA/CE/UFPB)

Nome: Fábio Walter

E-mail para contato: fw@academico.ufpb.br

Telefone para contato: (83)98880-8890

Assinatura do (a) aluno (a) pesquisador (a): _____

Documento assinado digitalmente
 FABIO WALTER
 Data: 09/04/2025 17:21:58-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Consentimento de Participação

Declaro que fui devidamente esclarecido sobre a pesquisa, riscos e benefícios e concordo em participar, voluntariamente da pesquisa intitulada “Melhoria do processo de consolidação de demandas de bens materiais no calendário anual de compras e contratações da UFPB: uma contribuição à Divisão de Planejamento de Compras da Pró-Reitoria de Administração” conforme informações contidas neste TCLE.

Local e data: _____

Assinatura: _____

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante sejam respeitados, sempre se pautando pelas Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). O CEP tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o Contato do pesquisador responsável ou com o Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas

Endereço:- Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14, Campus I - Cidade Universitária - Bairro
Castelo Branco CEP: 58059-900 - João Pessoa-PB

Telefone: (083) 3216-7308

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br

OBSERVAÇÃO:

O TCLE caso contenha mais de uma página, todas devem ser numeradas preferencialmente pela forma 1-2, 2-2;
Na formatação do documento, não deixar as assinaturas em página isolada do contexto.