

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES

*ANALYSIS OF THE PUBLIC PROCUREMENT PROCESS IN A FEDERAL UNIVERSITY:
CHALLENGES AND IMPLICATIONS*

LAÍS CAROLINI KRUDYCZ

UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

FABRÍCIO BARON MUSSI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES

Objetivo do estudo

Este estudo analisa os processos de compras públicas em uma universidade federal, com o objetivo de identificar problemas relacionados à fase interna das licitações e à gestão de contratos.

Relevância/originalidade

A pesquisa fomenta a reflexão acerca dos desafios enfrentados na gestão de compras públicas, oferecendo diretrizes para implementação de melhorias, e para uso de recursos públicos de forma otimizada e responsável, evitando retrabalhos e desperdícios.

Metodologia/abordagem

Foi realizado um estudo de caso qualitativo em uma universidade federal, com foco nos processos de aquisições e contratações. A coleta ocorreu a partir da observação participante, análise de documentos institucionais, e entrevistas pessoais.

Principais resultados

Os principais resultados revelaram problemas como a falta de clareza nas especificações técnicas e termos de referência, carência de dados detalhados sobre a previsão de demanda e cotação de preços, bem como as dificuldades das equipes em atender normas e procedimentos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo fornece subsídios ao aprimoramento dos procedimentos de compras a partir das áreas solicitantes e áreas centrais, e promove a reflexão sobre a importância do planejamento e coordenação na condução dos processos de compras.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa busca otimizar o uso de recursos públicos e promover a eficiência nas atividades de aquisição e contratação, destacando a necessidade de um esforço contínuo para buscar avanços, com foco na qualidade e transparência.

Palavras-chave: Compras Públicas, Mapeamento de Processos, Gestão de Riscos

ANALYSIS OF THE PUBLIC PROCUREMENT PROCESS IN A FEDERAL UNIVERSITY: CHALLENGES AND IMPLICATIONS

Study purpose

This paper analyzes public procurement processes at a federal university, with the aim of identifying problems related to the internal phase of bidding and contract management.

Relevance / originality

The research encourages reflection on the challenges faced in the management of public procurement, offering guidelines for implementing improvements, and for using public resources in an optimized and responsible way, avoiding rework and waste.

Methodology / approach

A qualitative case study was carried out at a federal university, focusing on acquisitions and hiring processes. Collection occurred through participant observation, analysis of institutional documents, and personal interviews.

Main results

The main results revealed problems such as a lack of clarity in technical specifications and terms of reference, a lack of detailed data on demand forecasting and price quotations, as well as the teams' difficulties in complying with standards and procedures.

Theoretical / methodological contributions

The study provides support for improving purchasing procedures from requesting areas and central areas, and promotes reflection on the importance of planning and coordination in conducting purchasing processes.

Social / management contributions

The research seeks to optimize the use of public resources and promote efficiency in acquisition and contracting activities, highlighting the need for a continuous effort to seek advances, focusing on quality and transparency.

Keywords: Public Procurement, Process Mapping, Risk Management

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES

1 Introdução

A Administração Pública tem vivenciado um processo evolutivo centrado na busca por ferramentas inovadoras destinadas a melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Oliveira, 2023). Em face da limitação de recursos e do crescente número de demandas sociais por serviços estatais, há uma considerável pressão sobre o setor público para melhorar sua eficiência e demonstrar maior transparência e prestação de contas (Biazzzi; Muscat; Biazzzi, 2011; Marques, 2018). As frequentes atualizações na legislação impulsionam a gestão pública a adentrar no campo da inovação em busca de instrumentos que visem não apenas reduzir custos, mas também agilizar rotinas, proporcionar maior suporte e segurança, além de garantir agilidade na execução das atividades administrativas (Souza, 2022; Oliveira, 2023).

Dessa forma, estratégias de gestão provenientes do setor privado têm sido utilizadas como um modelo para promover mudanças no setor público (Carvalho, 2015). Entre essas abordagens, destaca-se a Gestão de Processos ou *Business Process Management* – BPM (Marques, 2018), a qual pode ser utilizada pela Administração Pública como uma metodologia de constante avaliação, análise e aprimoramento, fomentando mudanças para o desempenho dos processos (Aganette; Maculan; Lima, 2018). No âmbito das instituições públicas de ensino, cujo objetivo é garantir que as demandas dos alunos sejam atendidas com excelência, as contratações públicas são fundamentais para apoiar a oferta educacional, pois permitem a aquisição de uma ampla variedade de bens e serviços necessários (Savendra; Legramanti, 2020).

Os processos de compras e contratações públicas são considerados desafiadores, devido à complexidade dos bens a serem adquiridos, das restrições orçamentárias (Savendra; Legramanti, 2020), além dos entraves decorrentes de planejamento de demandas (Severo, 2021), falhas na redação de especificações técnicas e termos de referência (Baldam; Garcia; Costa; Guizzardi; Paula, 2020) e falta de acurácia na definição de preços e orçamentos (Mota; Aguirre; Casagrande, 2021; Gonçalves; Figueiredo, 2023). Diante do exposto, analisar as atividades e procedimentos conduzidos no planejamento da contratação, e sobretudo os problemas presentes em cada etapa, constitui uma oportunidade de pesquisa, principalmente em instituições públicas dotadas de regras, particularidades e um elevado volume de compras.

Esse trabalho tem como objetivo analisar os problemas com que uma universidade pública se depara em determinados processos relacionados à fase interna das licitações e à gestão dos contratos. A seleção do tema justifica-se pela necessidade premente de identificar e resolver problemas existentes na fase preparatória das contratações públicas, na qual apresentam elevado potencial para a implementação de melhorias (Cavalcante; Santos, 2018). Por meio da análise dos procedimentos adotados, da identificação de gargalos e riscos associados a esses processos, pode-se propor ações que contribuam para melhorar a eficiência e a conformidade legal das contratações. Com isso, essa pesquisa tem potencial de gerar resultados relevantes para a melhoria da gestão pública em uma universidade federal.

Inicia-se este trabalho com o referencial teórico relacionado à gestão de processos, mapeamento e o contexto das compras públicas. Em seguida, demonstra-se a metodologia utilizada e, posteriormente, apresentam-se os resultados e a análise. Por fim, são elencadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Processos

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a Teoria Clássica da Administração viu seus princípios serem questionados. Sua abordagem centrada apenas em funções e nos aspectos internos da organização mostrou-se inadequada para assegurar a continuidade das empresas em um ambiente de competição e globalização crescentes (Oliveira; Grohmann, 2016)

A introdução da Teoria Geral dos Sistemas e da Teoria Sistêmica Organizacional proporcionou uma nova perspectiva sobre as organizações, que passaram a ser compreendidas como conjuntos de subsistemas interligados e interdependentes em constante interação com o ambiente no qual estão inseridas. Essa ampliação na compreensão das organizações permitiu o desenvolvimento da gestão por processos ou Business Process Management (BPM), destacando a importância da integração entre os diferentes departamentos e suas respectivas funções, assim como o reconhecimento do cliente como um elemento externo fundamental (Oliveira; Grohmann, 2016).

No contexto organizacional, a conceituação de processo tem sido objeto de diferentes interpretações ao longo do tempo, conforme demonstrado por uma variedade de fontes na literatura. Essas interpretações refletem uma evolução conceitual, contudo, seguem a mesma linha de raciocínio.

Referências	Definições
Hammer e Champy (1994)	Sequência lógica de atividades desenvolvidas com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço de valor para um grupo específico de clientes.
Davenport (1994)	Uma estruturação específica das tarefas de trabalho, organizadas no tempo e no espaço, com início e término claramente definidos (entradas e saídas), destinados a produção de um produto especificado para determinado cliente ou mercado.
Gonçalves (2000)	Qualquer atividade, seja individual ou um conjunto delas, que ao receber um input (entrada), acrescenta valor a ela e fornece um output (saída) para um cliente específico.
Villela (2000)	Um processo é composto por entradas, saídas, elementos temporais e espaciais, ordenação lógica, metas e valores que, quando conectados de forma coerente, constituem uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Entender esse processo é fundamental para o êxito de qualquer negócio.
Barbará (2006)	Um conjunto de atividades coordenadas e integradas com um objetivo produtivo específico, visando a geração de produtos, serviços ou informações ao final do processo.
Brasil (2011)	Conjunto integrado e coordenado de recursos, infraestruturas, normas e transformações, destinados a agregar valor às pessoas que utilizam os produtos ou serviços produzidos.
ABPMP (2013)	Trata-se da combinação de tarefas e ações realizadas por humanos ou máquinas com o objetivo de alcançar um ou mais resultados.
Oliveira (2013)	Conjunto organizado de atividades contínuas inter-relacionadas que tem como finalidade atender as necessidades e expectativas tanto de clientes externos quanto internos da empresa.
Santos (2013)	Uma sequência de etapas interdependentes que são realizadas para alcançar um objetivo.
Pereira et al. (2015)	Um conjunto de tarefas planejadas com o objetivo de transformar entradas em saídas, visando satisfazer as necessidades de um cliente.
Palmeira (2016)	Trata-se de um conjunto de atividades que envolvem entradas e saídas, executadas por pessoas e sistemas, com o propósito de responder às carências de um cliente interno ou externo. Portanto, corresponde à junção de procedimentos que conduzirão a um objetivo específico.
Brasil (2018)	Processo possui um começo e um término claramente estabelecidos, seguindo uma sequência lógica e evidente de ações interligadas que resultam em algum tipo de produto, serviço ou ação.

Figura 1: Definições de Processo

Fonte: Adaptado de Marques (2018), Ture (2022) e França, Lima, Machado e Wellen (2023).

Apesar dos diferentes conceitos, as discrepâncias não se mostram tão relevantes, de forma geral, um processo é o conjunto de ações necessárias para a conclusão de um feito, ou seja, o processo consiste na totalidade das etapas menores executadas de forma sequencial. Isso envolve desde a entrada de materiais ou informações passando por sua transformação, até a entrega dos resultados (França et al., 2023).

Na literatura acadêmica, quando se trata de processos organizacionais, distintas terminologias são adotadas. Alguns autores optam pelo termo “gestão de processos”, ao passo que outros favorecem o termo “gestão por processos”. Para Ribeiro, Melo e Souza (2021) a gestão de processos está focada em ações sistemáticas, embasadas em fatos e dados, que garantem a estabilidade da rotina e a implementação de melhorias. Essa abordagem também se destaca por gerenciar e medir as atividades da organização. Enquanto a gestão por processos abarca uma visão unificada de todas as atividades dos processos, em vez de uma visão funcional, priorizando não apenas a eficiência, mas também a eficácia e efetividade, tendo como objetivo realizar as tarefas corretamente e de maneira otimizada para alcançar os resultados e atender as necessidades dos clientes (Canello, 2015).

De forma clara, a distinção apresentada entre esses dois conceitos pode ser resumida da seguinte forma: enquanto a gestão de processos concentra-se em aspectos específicos das operações, com foco principal na melhoria dos processos existentes dentro da organização sem afetar sua estrutura, a gestão por processos abrange a totalidade da empresa, integrando diferentes áreas, seu foco é na estruturação da empresa em torno dos processos (Sordi, 2008; Oliveira; Grohmann, 2016).

2.2 Mapeamento de Processos

Dentro da gestão de processos, o mapeamento se destaca como uma importante ferramenta para monitorar e acompanhar os processos nas organizações (Costa; Moreira, 2018). De acordo com Rizzetti, Cunha, Schlosser e Moura (2016), quando os indivíduos desempenham suas atividades por meio de processos, ocorre uma contribuição significativa para o alcance dos objetivos organizacionais, mas, para que isso ocorra, é fundamental que os processos sejam divulgados e compreendidos por todos os participantes.

O mapeamento de processos consiste em um instrumento de gestão adotado pelas empresas para compreender de maneira clara e direta a operação de uma unidade de negócios. Esse método descreve cada etapa das atividades em termos de entradas, saídas e ações, reconhecendo que todo trabalho importante desempenhado nas empresas é parte de um processo, seja ele de pequena ou grande escala, interno ou externo (Gonçalves, 2000; Oliveira, 2023). Para Silva (2021), o mapeamento refere-se à capacidade de elaborar um mapa dos processos organizacionais, por meio de diagramas interconectados que apresentam graficamente as relações entre as atividades e tarefas da entidade. Esses diagramas evidenciam os envolvidos em cada processo, permitindo a realização de análises que buscam aprimorar e otimizar os fluxos de trabalho.

A ferramenta permite que a empresa identifique pontos fortes, fracos e áreas de melhoria, como a complexidade operacional, redução de custos, identificação de gargalos, correção de falhas de integração, eliminação de atividades redundantes, minimização de tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos e excesso de documentações e aprovações (Paines; Coronel; Costa, 2018).

Na realização do mapeamento de processos, o primeiro estágio consiste em compreender a situação atual do processo organizacional ou de negócios (As Is), essa modelagem descreve de forma detalhada e sistemática as atividades e interações que ocorrem

na entidade. Em seguida, são identificadas as falhas existentes e realizado um redesenho, caracterizando o estado (To Be), representando o estado futuro do processo, indicando como deveria ser e onde se quer chegar (Silva, 2014).

Para Nascimento, Teixeira, Lima, Maduro e Silva (2023) as organizações estão cada vez mais recorrendo a representações visuais, visto que a documentação formal dos processos se mostra insuficiente para assegurar o sucesso dos procedimentos. Dessa forma, visando representar graficamente os processos, foram desenvolvidas diversas notações com o propósito de tornar mais fácil a visualização e compreensão desses processos. Conforme ABPMP (2013) notação refere-se a uma coleção de símbolos e regras que estabelecem o significado desses símbolos. As notações comumente empregadas na modelagem de processos incluem BPMN (Business Process Model and Notation), Fluxograma, EPC (Event-driven Process Chain), UML (Unified Modeling Language), IDEF (Integrated Definition Language) e Value Stream Mapping (ABPMP, 2013). Entre esses, o BPMN é amplamente reconhecido como a notação mais utilizada no ambiente corporativo, estando integrado aos principais softwares de gerenciamento de processos (Nascimento et al. 2023).

Os símbolos mais importantes aplicados no BPMN são: (a) eventos, que representam o início, meio e fim de um processo; (b) símbolos de fluxo (fluxo sequencial, fluxo de mensagens e símbolo de associação); (c) atividades ou tarefas; (d) mensagens; (e) subprocessos; (f) gateways, que funcionam como ponto de decisão, determinando a direção do fluxo do processo com base em condições específicas; (g) elementos de dados, que consistem em informações e documentos; e (h) raias, usadas para agrupar objetos de processos de negócios em uma raia (Kissa; Gounopoulos; Kamariotou; Kitsios, 2023).

2.3 Compras Públicas

A definição de um conceito amplo para “compras” envolve considerar uma função administrativa que tem a responsabilidade de coordenar um sistema de informação e controle, assegurando que a empresa receba os suprimentos necessários na quantidade, qualidade, procedência, no momento e preços certos (Cruz, 2022). Bertaglia (2009) e Silva, Silva, Endo, Colares-Santos e Cerqueira-Streit (2023) complementam a informação ao afirmar que a gestão de compras é um procedimento realizado de maneira estratégica, considerando o custo, a qualidade e a agilidade de resposta.

Neste contexto, as aquisições públicas surgem como uma das áreas mais importantes e críticas da logística que coordena as atividades da Administração Pública (Silva et al. 2023), e devem ser realizadas seguindo as orientações da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 que estabelece normas gerais de licitação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como os princípios orientados pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, proibição administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021).

O processo de compras públicas demanda uma série de trâmites administrativos e podem ser divididos em diferentes fases (Filho; Lemos; Ribeiro; Moura; Fonseca; Monteiro, 2020; Gonçalves; Figueiredo, 2023). A fase interna refere-se à preparação para a licitação, englobando a confecção de documentos como a formalização da demanda, estudos técnicos preliminares, mapa de gerenciamento de riscos, termo de referência ou projeto básico, abertura do processo administrativo, elaboração do edital e submissão ao setor jurídico (Gonçalves; Figueiredo, 2023). A fase externa diz respeito ao procedimento licitatório propriamente dito, abrangendo a etapa de seleção da proposta, que inicia com a divulgação do edital e conclui-se

com a adjudicação e homologação do vencedor (Gonçalves; Figueiredo, 2023; Mota; Júnior, 2023). Por fim, a fase contratual compreende a execução do contrato e sua devida remuneração, bem como a fiscalização e controle (Mota; Júnior, 2023). Diante da complexidade do processo, é importante ressaltar que tanto o departamento de compras quanto os setores requisitantes precisam garantir a máxima eficiência ao longo de todo o processo, indo além do simples cumprimento das exigências legais como um mero protocolo (Cavalcante; Santos, 2018).

3 Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, que consiste na investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2016). A investigação de natureza qualitativa se configura como pesquisa descritiva, uma vez que exhibe as propriedades estruturais de determinado fenômeno, cujo objeto de análise se refere ao conjunto de processos executados nas fases anteriores à licitação, e a fase de execução do contrato. Toda a investigação foi conduzida em uma universidade federal localizada no estado do Paraná, a qual realizou suas contratações e aquisições em observância à Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021. A gestão de compras da instituição está centralizada em poucas áreas: Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações, Departamento de Contratos, Departamento de Licitações, Dispensa e Inexigibilidade, Divisão de Compras e Seção de Importação, de modo que os procedimentos de coleta de dados ocorreram exclusivamente na cidade de Foz do Iguaçu.

A investigação, de caráter qualitativo, iniciou-se com o emprego do método de observação participante, de modo que o pesquisador estava inserido no contexto observado (YIN, 2016), podendo desempenhar funções no grupo e se envolver nos eventos estudados. A pesquisadora esteve diretamente envolvida nos processos analisados, sob o cargo de assistente em administração, acompanhado as etapas de compras e gestão, objetos dessa pesquisa. Contudo, a fim de assegurar a confiabilidade e validade dos dados, foram tomadas medidas de distanciamento e controle, de forma que a presença da pesquisadora participante não interferisse na qualidade das informações geradas e nos desfechos dos processos observados. Nessa etapa, a investigação assumiu a perspectiva longitudinal, pelo fato de o estudo ter sido desenvolvido e as informações coletadas ao longo de cinco meses. Os seguintes processos foram observados:

Processo Macro	Subprocesso	Atividades Observadas	Tempo de Observação
Processo de Compras	Fase Interna	Planejamento	3.520 horas
		Levantamento da Demanda	
		Elaboração dos Artefatos de Licitação: Estudo Técnico Preliminar, Pesquisa de Preços de Mercado, Mapa de Riscos, Termo de Referência ou Projeto Básico e Elaboração do Edital	
	Fase Contratual	Gestão de Contratos	2.640 horas
Monitoramento da Execução Contratual			

Figura 2: Processos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores

Seguindo o rigor teórico-metodológico que o estudo científico requer, também foram realizadas cinco entrevistas pessoais (Creswell, 2007) realizadas no ano de 2024. Fez-se uso de questões abertas que abordavam, majoritariamente, os problemas observados nos processos de aquisições e contratações segundo a interpretação de cada entrevistado, sendo três servidores da Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações, um servidor do Departamento de Licitações e uma servidora do Departamento de Contratos.

Por fim, foram analisados alguns documentos, tais como gráficos de processos, normas, instruções, manuais, controles, pareceres jurídicos e outros documentos que poderiam contribuir para a compreensão do fenômeno pesquisado. Pode-se afirmar que a abordagem utilizada nesta coleta segue a sugestão de Creswell (2007), que ressalta a importância da triangulação de fontes de dados a partir de múltiplas fontes de evidência, a fim de assegurar a validade dos achados. Quanto ao tratamento dos dados, a observação contou com uma ficha de anotações para organizar e sistematizar os problemas observados em cada situação, enquanto as entrevistas foram analisadas por intermédio da análise de conteúdo.

4 Resultados

A instituição em análise lida com uma variedade de demandas que envolvem a aquisição de diferentes tipos de bens e serviços, incluindo materiais laboratoriais, projetos de engenharia, transporte, serviços de limpeza, segurança patrimonial e tecnologia da informação, sendo que a gestão eficiente dessas necessidades é um desafio significativo, devido ao fato de que o processo de compras é regulado por um complexo sistema de leis e regras que podem ser burocráticas e intrincadas. Desse modo, as unidades requisitantes devem aprimorar suas instruções processuais a fim de garantir a qualidade e conformidade nos procedimentos de compras.

Para gerenciar essa complexidade, a entidade deve elaborar um planejamento de compras anual, guiado pelo princípio da anualidade orçamentária, que requer a aprovação do orçamento para um período específico, denominado exercício financeiro. Dito isso, o Decreto nº 10.947/2022 regula o Plano de Contratações Anual (PCA) no âmbito da Administração Pública Federal. O objetivo do plano é promover a racionalização das contratações por meio de contratações centralizadas e compartilhadas, buscando a redução de custos e a padronização de produtos e serviços. Além disso, visa o alinhamento com o planejamento estratégico, a prevenção do fracionamento de despesas, e a promoção de diálogo com o mercado fornecedor para aumentar a competitividade (Brasil, 2022).

Na universidade, as áreas demandantes são responsáveis por preencher Documentos de Formalização de Demanda (DFD) no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), onde registram preliminarmente suas necessidades. Esses documentos são revisados e ajustados antes da contratação efetiva. O setor de contratações consolida essas demandas e as apresenta à Reitoria para aprovação ou reprovação, com o PCA sendo disponibilizado no Portal Nacional de Contratações Públicas.

Para abordar a complexidade do processo de compras e identificar os riscos associados às contratações, esta pesquisa incorporou o mapeamento de processos. Essa abordagem permitiu representar graficamente cada etapa do processo, facilitando a identificação de vulnerabilidades específicas em cada atividade executada.

Constatou-se que diversos problemas emergem na etapa de planejamento, portanto o mapeamento do subprocesso dessa etapa, frequentemente chamada de fase interna, foi adicionado à pesquisa, possibilitando assim uma análise minuciosa das fragilidades detectadas, viabilizando a formulação de ações preventivas e corretivas específicas para cada situação. Dessa forma, o estudo pode servir como um fundamento para decisões que promovam maior transparência e a eficácia nas contratações.

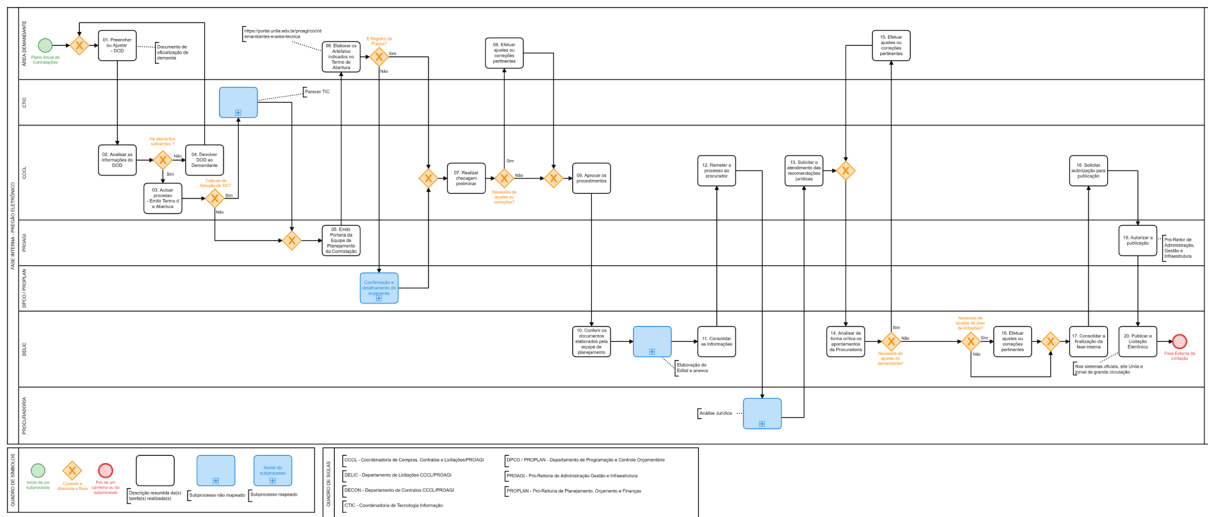


Figura 3: Mapeamento de processos – fase interna
 Fonte: Adaptado de UNILA (2023)

A seguir, são apresentados os dados coletados, incluindo a classificação, a descrição dos problemas identificados e as potenciais consequências decorrente das análises realizadas.

Classificação	Descrição do Problema	Potenciais Consequências
Gestão de Demandas / Planejamento	No Plano de Contratações Anual (PCA) da organização, observa-se a ausência de uma análise criteriosa dos itens alocados, resultando em compras redundantes de objetos similares por diferentes áreas. Não há uma avaliação sistemática para identificar oportunidades de consolidação desses itens em processos de aquisição unificados. Por exemplo, diversos setores realizam a compra de mobiliário de forma fragmentada, quando poderiam centralizar essas aquisições em um único processo.	Necessidade de novos processos de aquisição para o mesmo item devido à inadequação na avaliação inicial, gerando ineficiência, retrabalhos e aumento de custos; Perda de potenciais economias de escala devido ao volume adquirido.
	Levantamento da demanda / falha de comunicação: a identificação de necessidades nas diversas áreas é feita de maneira parcial, não englobando todos os setores que têm interesse em determinado item. Consequentemente, as quantidades adquiridas não são suficientes para atender a demanda de todos. Normalmente, a quantidade especificada é baseada no histórico de anos anteriores. No entanto, não é demonstrado se essa quantidade reflete adequadamente a realidade atual.	
	Demandas novas requeridas fora do prazo estabelecido, que não foram inicialmente previstas pelo setor requisitante.	

Figura 4: Análise fase interna - demandas

Fonte: Elaborado pelos autores

Severo (2021) destaca a importância de um planejamento detalhado na fase pré-licitatória, fundamentado na identificação das necessidades e na análise de exercícios anteriores. Para o autor o planejamento ajudaria a evitar problemas futuros, como a falta de produtos ou expectativas de receitas irreais aos fornecedores, além de contribuir para a economia de recursos e tempo. Contudo, além de considerar o histórico de consumo, é imprescindível realizar um dimensionamento preciso das quantidades para garantir a continuidade das atividades da organização (Severo, 2021).

A quantidade de itens em uma licitação pode estender os prazos dos processos de contratação, portanto recomenda-se agrupar as requisições por categorias de materiais, o que ajuda a reduzir o número de itens e, conseqüentemente, encurtar os prazos em etapas como a pesquisa de preços (Gonçalves; Figueiredo, 2023). Santos e Martins (2023) menciona que deficiências no planejamento das organizações solicitantes resulta em compras duplicadas, retrabalhos, perda de poder de negociação e desperdício de recursos. No entanto, os autores apontam que tais problemas podem ser resolvidos por meio da adoção de um cronograma de compras.

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Planejamento / Documentação	Elaboração inadequada dos artefatos de contratação: os Estudos Técnicos Preliminares e Termos de Referência são utilizados apenas para cumprir formalidades procedimentais, não sendo efetivamente empregados como ferramentas de planejamento. Exemplo: descrição dos requisitos insuficientes ou irrelevantes que não atendem as reais necessidades da instituição; a análise de mercado frequentemente não é realizada de forma abrangente pelas áreas, resultando na falta de consideração de múltiplas alternativas para suprir a demanda.	Documentos que não atendem às necessidades, resultando em falhas na contratação e na execução do contrato.
	Especificação Técnica Deficiente / Critérios de Qualificação: falta de clareza, precisão e detalhamento das necessidades e requisitos para a aquisição de bens e serviços, o que gera ausência de propostas aceitáveis, devido as especificações inadequadas ou restritivas.	Licitações fracassadas, atrasos nos processos devido à necessidade de refazer as etapas quando malsucedidas, comprometimento da qualidade dos itens adquiridos e impugnação dos editais.

Figura 5: Análise fase interna – artefatos de contratação

Fonte: Elaborado pelos autores

Os estudos preliminares representam a etapa inicial do planejamento da contratação, sua função é garantir a viabilidade técnica do processo (Augusto; Puti; Santos; Argoud, 2021; Mota; Aguirre; Casagrande, 2021). Estes estudos devem ser integrados ao Termo de Referência, que serve como instrumento fundamental ao setor de compras e licitações, fornecendo todas as informações necessárias para a aquisição de bens e serviços (Baldam et al. 2020; Augusto et al. 2021).

Os dados apresentados corroboram os achados de Rodrigues e Reis (2023), que verificaram que as deficiências nas contratações públicas ocorrem principalmente em cenários onde as especificações contratuais são incompletas e/ou onde há falta de mecanismos eficazes

de incentivos e monitoramento para garantir o desempenho satisfatório. Erros na elaboração desses documentos podem causar atrasos na execução do processo de compra, aquisição de produtos ou serviços que não atendem às expectativas, interrupção do contrato, resultando em um desperdício de recursos públicos (Baldam et al. 2020; Rodrigues; Reis, 2023). Outro ponto identificado são as impugnações decorrentes de contestações nos documentos licitatórios que representam um problema significativo, pois exigem revisão por parte da administração, e quando as alegações são consideradas procedentes, resultam na extensão dos prazos do procedimento, o que acarreta uma maior lentidão no processo (Gonçalves; Figueiredo, 2023).

A pesquisa de Baldam et al. (2020) identificou que as dificuldades na elaboração de Termos de Referência são decorrentes da falta de informações sobre a especificação necessária dos itens, deficiências em experiência e conhecimento técnico, ausência de treinamento e capacitação, alta rotatividade de pessoal e desconhecimento sobre o funcionamento da administração pública por parte dos elaboradores. Adicionalmente, faltam orientações claras sobre a elaboração dos termos e padronização dos itens. Os erros mais frequentes nos TRs incluem especificações técnicas insuficientes, conteúdo em desacordo com a legislação, erros de gramática e linguagem, justificativas inadequadas de interesse público, falta de informações sobre prorrogação de contratos, instrução processual inadequada e ausência de cláusulas importantes, como obrigações das partes, fiscalização do contrato e forma de entrega. Também foram observadas inadequações na organização do documento, ausência de declarações sobre bens ou serviços comuns e cláusulas repetitivas, corroborando com os achados neste estudo (Baldam et al. 2020).

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Gestão de Compras	Pesquisa de mercado: preços coletados não são analisados criticamente, levando a distorções nos valores de referência e ocasionando valores licitados superiores aos estimados para a contratação	Desinteresse dos licitantes resultando em licitações desertas ou fracassadas, desperdício de recursos.
	Sobre Preços: calcular a média com base em três preços nem sempre garante a melhor contratação, resultando em aquisições com valores superiores aos praticados no mercado.	

Figura 6: Análise fase interna – pesquisa de preços
Fonte: Elaborado pelos autores

O sistema de compras públicas pressupõe que os encarregados das aquisições tenham acesso a informações completas sobre o mercado, como preços usuais, estrutura de custos e disponibilidade de suprimento (kan; Khalid, 2021). No entanto, estudos como o realizado por Mota, Aguirre e Casagrande (2021), evidenciam que a inexperiência dos responsáveis, aliada à carência de dados detalhados sobre o consumo, especificações e preços dos produtos, bem como a complexidade das normas e procedimentos a serem observados, frequentemente conduzem à necessidade de devolução dos processos para ajustes, resultando em atrasos nos trâmites administrativos. Tais atrasos contribuem para erros como a modificação dos preços, levando a retrabalhos que incluem a atualização de valores e a realização de pesquisas sobre novos produtos, licitações fracassadas, desperdício de tempo e mão de obra (Mota; Aguirre; Casagrande, 2021; Gonçalves; Figueiredo, 2023). Ademais, Gonçalves e Figueiredo (2023) destacam que a desmotivação dos fornecedores em disponibilizar cotações contribui para falhas nas pesquisas, resultando em subestimações ou superestimações de preços.

Morrudo (2024) aborda em seu artigo que a pesquisa de preços é um dos fatores que mais contribui para a morosidade na elaboração dos processos de aquisição. Conforme dados apresentados pelo autor, cerca de 94% das Unidades Gestoras Executoras em instituições

públicas demoram mais de 48 horas para realizar a pesquisa de preços, o que impacta negativamente os prazos processuais, resultando em trâmites que excedem 90 dias, levando a aquisições com preços mais elevados.

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Gestão de Riscos	Descrição dos riscos feito de maneira genérica: a identificação de riscos é frequentemente baseada em processos anteriores, sem considerar as especificidades do contexto atual. Além disso, os riscos identificados não são monitorados ou avaliados ao longo do processo de contratação.	Falta de eficácia na mitigação de riscos, resultando em surpresas negativas durante a execução do contrato. Aumento da probabilidade de problemas não previstos, impactando a execução e a qualidade dos serviços contratados.

Figura 7: Análise fase interna - riscos

Fonte: Elaborado pelos autores

Quirino (2023) menciona em sua pesquisa que a gestão de riscos deve ser integrada aos processos de planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos, gestão de contratos e crises, assegurando que estes sejam tratados de forma sistemática e integrada. A falta de identificação precoce dos riscos pode resultar em perdas orçamentárias consideráveis (Dita; Rohman; Nurcahyo, 2020).

A elaboração dos riscos compreende algumas etapas, incluindo a comunicação e consulta com todas as partes interessadas, abordando as causas, consequências e medidas de mitigação; definição do contexto, onde o escopo e os critérios de risco são estabelecidos; identificação e avaliação dos riscos; tratamento dos riscos que requer o equilíbrio entre custos e benefícios de cada abordagem; e monitoramento e análise crítica para assegurar a eficácia das ações implementadas (Santos; Martins, 2023). Para Gonçalves e Figueiredo (2023) as entidades públicas devem implementar estratégias de mitigação que estejam em conformidade com os objetivos do setor de compras, visando garantir um fornecimento seguro de materiais e serviços, compras eficientes e éticas, além de fomentar parcerias colaborativas com outras áreas da instituição.

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Planejamento	Na prática, os critérios de sustentabilidade são incluídos como requisitos técnicos para os produtos ou como responsabilidades da empresa contratada, tanto na prestação de serviços quanto no fornecimento de bens, mantendo a competitividade no processo de licitação. É importante que os aspectos ambientais sejam claramente definidos nos documentos de convocação e possam ser verificados de forma objetiva. Consultando o site do órgão e seu repositório de atos oficiais, foi possível identificar que a instituição ainda não possui um Plano de Logística Sustentável estabelecido. Frequentemente, é declarado que o objeto não possui impacto ambiental, sem que uma análise adequada tenha sido realizada.	Não conformidade com Normas e Regulamentações, impacto ambiental negativo.

Figura 8: Análise fase interna - sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores

A Lei nº 14.133/21 prevê a incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos sustentáveis em licitações e contratos administrativos, os quais devem ser claramente definidos por regulamentação específica para garantir a transparência e objetividade na sua aplicação (Quirino, 2023). Conforme o autor, os regulamentos devem especificar a forma como os

critérios de sustentabilidade serão medidos e pontuados, além de estabelecer procedimentos para verificar e comprovar seu cumprimento.

Uma pesquisa realizada por Silva, Machado, Moreira e Muzzio (2024) revelou que, embora haja inclusão de critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios, as práticas adotadas são consideradas superficiais e levantam dúvidas sobre seu verdadeiro impacto na sustentabilidade. Essa percepção pode estar vinculada à ausência de um setor estratégico na universidade analisada, que seria encarregado de planejar, coordenar, executar e monitorar iniciativas de compras públicas sustentáveis (Silva et al. 2024). Portanto, levanta-se a hipótese de que há uma necessidade de capacitar e conscientizar os servidores sobre a importância e os benefícios dessas práticas.

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Gestão de Processos	Sazonalidade nos processos administrativos / problemas de organização: no primeiro semestre do ano, registra-se um baixo volume de processos instruídos, enquanto no segundo semestre, há um aumento abrupto no volume de processos. Essa inércia inicial pode ser atribuída a diversos fatores, como a falta de pressão por parte das chefias e a hesitação das áreas demandantes em dar início aos processos necessários.	Esse comportamento sazonal causa sobrecarga de trabalho, processos inconclusos e execução acelerada de atividades, devido ao prazo restrito para finalização e à liberação de recursos orçamentários pelo governo em períodos específicos do ano, comprometendo a eficiência e a qualidade dos processos administrativos.

Figura 9: Análise do ciclo administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores

O problema apresentado na Figura 9 está alinhado com a pesquisa de Morrudo (2024), a qual indica que essa situação impacta negativamente os processos licitatórios, uma vez que as contratações não atendem às necessidades reais da organização, e há procedimentos que não são concluídos a tempo, resultando em perdas significativas para o cumprimento das funções institucionais e na devolução de recursos ao Governo Federal.

Classificação	Descrição	Potenciais Consequências
Gestão de Contratos	Inadimplência contratual: falha do fornecedor ou prestador de serviços em cumprir suas obrigações contratuais;	Atrasos na entrega, fornecimento de produtos de menor qualidade e aumento de custos.
	Falta de monitoramento e fiscalização: ausência de supervisão adequada	Execução inadequada dos contratos, comprometendo a qualidade do produto.
	Problemas com pagamento: fiscais que demoram enviar as notas para pagamento	Prejuízos ao fornecedor

Figura 10: Análise fase contratual

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme demonstrado nos resultados de Oliveira, Leone e Souza (2020), uma gestão eficiente de contratos possui potencial para reduzir os custos associados à contratação e melhorar a qualidade dos serviços prestados à organização. Almeida (2022) destaca que a Lei nº 14.133/2021 enfatiza a execução contratual como uma área de grande importância, frequentemente comprometida por falhas na fiscalização, ou até pela falta completa de supervisão. A legislação atualiza o papel do fiscal de contratos, ampliando suas responsabilidades e solidificando sua função como elemento central na gestão contratual (Almeida, 2022). O autor menciona que atrasos nos pagamentos podem conferir à empresa contratada o direito de rescindir os contratos. Além disso, a falta de uma cultura robusta de

fiscalização e a insuficiente capacitação dos servidores responsáveis podem comprometer significativamente a qualidade da gestão contratual.

Com relação a inadimplência contratual, refere-se ao descumprimento das obrigações estabelecidas em um contrato, o que pode resultar em sanções como multas, suspensão temporária de participação em licitações e a declaração de inidoneidade (Quirino, 2023). Conforme citado pelo autor, para mitigar tais ocorrências, órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (CGU) destacam a importância do gerenciamento de riscos nos contratos públicos. Apesar dessa informação, a presente pesquisa revelou que a documentação relacionada à gestão de riscos é confeccionada de forma inadequada, demonstrando uma clara necessidade de melhorias na instituição em questão, o que agrava os problemas observados. Quirino (2023) ressalta que, quando aplicada de maneira eficiente, essa gestão pode ajudar a minimizar questões como riscos financeiros, operacionais, atrasos, falhas na entrega e não conformidade com leis e regulamentos nos contratos, permitindo que as entidades façam escolhas informadas e proativas.

5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar os problemas enfrentados por uma universidade pública na fase interna das licitações e na gestão dos contratos, com foco na identificação de gargalos e riscos associados aos processos de compras. A pesquisa revelou que os principais problemas identificados incluem a falta de clareza nas especificações técnicas e termos de referência, carência de dados detalhados sobre a previsão de demanda das unidades organizacionais e a cotação de preços de referência, bem como as dificuldades das equipes em atender às normas e procedimentos que balizam os processos de aquisição e contratação. Esses fatores frequentemente resultaram em atrasos nos trâmites administrativos, licitações desertas ou fracassadas, desperdício de recursos e retrabalhos.

Por meio dos procedimentos adotados na coleta e análise dos dados, foi possível identificar áreas críticas que necessitam de melhorias, sobretudo as áreas solicitantes e a Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações. Destaca-se, ainda, a necessidade de se adotar um sistema de planejamento que norteie as etapas de compras, assim como programas de capacitação para os servidores envolvidos nas licitações. A pesquisa, por fim, enfatizou a necessidade de garantir eficiência e coordenação ao longo de todo o processo de compras, indo além do simples cumprimento das exigências legais.

Entretanto, este estudo apresenta algumas limitações: restringiu-se a uma única universidade federal, o que pode limitar a generalização analítica dos achados para outras instituições ou contextos, especialmente considerando a diversidade de realidades enfrentadas pelos órgãos públicos; limitou-se à observação das etapas do processo de compras de forma ampla, sem a definição preliminar de compras prioritárias ou de atividades que apresentam maiores índices de retrabalho.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes instituições públicas com o objetivo de identificar práticas bem-sucedidas que possam ser replicadas em outros contextos, contribuindo para a melhoria contínua dos procedimentos de contratações e aquisições públicas.

Em suma, a pesquisa contribui para compreender os desafios enfrentados na gestão de compras, somando-se aos trabalhos acadêmicos que visam fornecer subsídios à implementação melhorias nesses processos, otimizar o uso de recursos públicos e promover a eficiência nas atividades de aquisição e contratação. Além disso, destaca a necessidade de um esforço contínuo para buscar avanços, com foco na eficiência e transparência das contratações públicas.

Referências

- ABPMP. (2013). BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum do conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. Association of Business Process Management Professionals.
- Aganette, E. C., Maculan, B. C. M. S., & Lima, G. Â. D. (2018). BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*.
- Almeida, C. W. L. D. (2022). Fiscalização contratual na Lei 14.133/2021. *Revista do TCU*, (150), 85-111.
- Augusto, E. H., Puti, R., Santos, A. S., & Argoud, A. R. T. T. (2021). Mapeamento de processo e análise de riscos de fraude na dispensa de licitação em razão da Covid-19. *Caderno de Administração*, 29(2), 116-140.
- Baldam, R. D. L., Garcia, A. N., Costa, L. C., Guizzardi, E., & Paula, K. P. D. (2020). As disfunções relacionadas aos termos de referência de compras públicas e possíveis soluções. *Práticas de Administração Pública*, 4(2), 50-68.
- Bertaglia, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Brasil. (2022). Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022: Regulamenta a aplicação do disposto nos arts. 20, 21, 66 e 68 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Diário Oficial da União*: seção 1, p. 1. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm.
- Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm.
- Biazzi, M. R. D., Muscat, A. R. N., & Biazzi, J. L. D. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18, 869-880.
- Canello, F. C. (2015). BPMN—identificando vantagens e desvantagens do uso desta ferramenta para modelagem de processos. *REN-Revista Escola de Negócios*, 3(2 jul/dez).
- Carvalho, K. A. D. (2016). *Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso*.
- Cavalcante, A D. M., & Santos, L. G. (2018). O planejamento da licitação e seu impacto na eficiência e na economicidade do pregão eletrônico para registro de preços. *EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão Negócio e Tecnologia da Informação*, 1(1), 185-210.

- Costa, M. T. P., & Moreira, E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 162-183.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2000-2005.
- Cruz, L. G. S. (2022). As compras públicas e a fase preparatória do processo licitatório da lei nº 14.133/2021: Uma abordagem à luz da teoria dos custos de transação.
- Dita, A. O. F., Rohman, M. A., & Nurcahyo, C. B. (2020, September). Risks of public procurement for construction works. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 930, No. 1, p. 012002). IOP Publishing.
- Filho, C. A. D. S. R., Lemos, J. E. S. D., Ribeiro, R. E. M., Moura, K. B. D., Fonseca, A. R. N., & Monteiro, L. F. S. (2020). Compras públicas e planejamento: relação estratégica alicerçante da efetividade dos Institutos Federais de Ensino (IFE). *Research, Society and Development*, 9(7), e794974743-e794974743.
- França, A. P. D., Lima, G. M. S. M. C., Machado, J. A., & Wellen, A. L. R. (2023). Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR. *Ambiente: Gestão e Desenvolvimento*, 126-151.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40, 6-9.
- Gonçalves, M. D. S., & Figueiredo, P. S. (2023). Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e85792.
- Kan, F. K., & Khalid, A. G. (2021). Public procurement in Malaysian local authorities: Antecedents of procedural rationality in decision making. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 11(2), 121-143.
- Kissa, B., Gounopoulos, E., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2023). Business process management analysis with cost information in public organizations: A case study at an academic library. *Modelling*, 4(2), 251-263.
- Marques, D. C. R. (2018). *Mapeamento de Processos no Setor Público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-Campus de Princesa Isabel* (Master's thesis, Brasil).
- Morrudo, A. L. R. (2024). Análise da efetividade temporal na gestão dos processos de aquisições em unidades gestoras executoras. *Revista Gestão em Análise*, 13(2), 108-141.
- Mota, L. A., Aguirre, A. D. B., & Casagrande, Y. G. (2021). O planejamento de compras públicas com aplicação de ferramentas de gestão e qualidade. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 10(2), 65-84.

- Mota, V. D. A., & Júnior, R. H. D. A. (2023). Limitações do acesso à informação sobre contratação pública em saúde no Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação uma revisão integrativa da literatura. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 19, e021011.
- Nascimento, R. B., Teixeira, E. P., Lima, O. P. D., Maduro, M. R., & Silva, V. C. D. (2023). Mapeamento de processos: Um estudo de caso no setor de contratos da Defensoria Pública do Estado do Amazonas. *ITEGAM-JETIA*, 9 (44), 54-62.
- Oliveira, B. C. B. D. (2023). O novo mapeamento de processos de dispensa de licitação e pregão eletrônico da Universidade Federal do Cariri-UFCA, baseado na Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Oliveira, J. M. D., & Grohmann, M. Z. (2016). Gestão por processos: configurações em organizações públicas. *Pensamento & Realidade*, 31(1), 56-80.
- Oliveira, W. F. M. D., Leone, R. J. G., & Souza, L. A. D. (2020). As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Paines, A. D. T., Coronel, D. A., & Costa, V. M. F. (2016). Mapeamento de processos: um estudo dos gastos em educação continuada e permanente da UFSM através do sistema de concessão de diárias e passagens. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 5(9).
- Quirino, D. D. A. (2023). Princípio da eficiência: gestão de contratos administrativos segundo a nova lei de licitações e contratos.
- Ribeiro, U. P., Melo, M. D. S., & Souza, D. S. (2021). Mapeamento e Gestão por processos: estudo de caso no departamento Administrativo Financeiro da empresa MM Serviços EIRELI. *Revista Formadores*, 14(1), 49-65.
- Rizzetti, D. M., Cunha, D. E., Schlosser, A. L. D. C., & Moura, G. L. D. (2016). Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(1), 1-21.
- Rodrigues, B. C., & Reis, P. R. D. C. (2023). Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e88342.
- Santos, L. F. M., & Martins, R. S. (2023). Risk management in public procurement: An exploratory case study in an agency of the State Government of Minas Gerais. *Revista BASE: Administração e Contabilidade da Unisinos*, 20(1), 1547–1573.
- Savedra, V. C. G., & Legramanti, G. P. H. (2020). Mapeamento de processos de compras.
- Severo, A. D. R. (2021). Planejamento prévio das licitações nas unidades do Exército Brasileiro.
- Silva, A. A., Machado, D. Q., Moreira, M. Z., & Muzzio, H. (2024). Compras Públicas Sustentáveis Em Uma Instituição De Ensino Superior: Um Estudo De Caso Na

Universidade Da Integração Internacional Da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Caderno Virtual, 1(59).

Silva, F. G. (2021). Eficiência das compras na Universidade Federal do Cariri: uma proposta de intervenção no processo de aquisição de materiais das suas unidades acadêmicas (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

Silva, J. G. (2014). Gestão por processo em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas.

Silva, M. S. R., Silva, B. W. C. D., Endo, G. Y., Colares-Santos, L., & Cerqueira-Streit, J. A. (2023). Análise das compras públicas em uma prefeitura do oeste paulista. REOC-Revista de Estudos em Organizações e Controladoria, 3(1), 04-20.

Sordi, J. D. (2008). Gestão por processos: uma abordagem da administração moderna.

Souza, C. W. F. (2022). Painel de monitoramento como instrumento de transparência no apoio à gestão das compras na UFCA (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

Ture, V. S. (2022). Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos.

UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana. (2023). 06.037/001-062023 - Processo de licitação (fase interna). Disponível em: <https://processos.unila.edu.br/subprocessos/06-037-001-062023-processo-de-licitacao-fase-interna/>. Acesso em: 9 de agosto de 2024.

Yin, R. K. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Penso Editora.