RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

ARTIGO TECNOLÓGICO

Calendário de compras: proposta para otimização de processos em uma universidade federal

Laís Carolini Krudycz*
* Autor Correspondente
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste),
Foz do Iguaçu, PR, Brasil

Fabricio Baron Mussi
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste),
Foz do Iguaçu, PR, Brasil

Eduardo Cesar Dechechi
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste),
Foz do Iguaçu, PR, Brasil

Submetido em
28 de janeiro de 2025
e aceito para publicação em
04 de março de 2026.

DOI
https://doi.org/
10.12660/reta.v3.2026.93014

RESUMO

As instituições públicas enfrentam o desafio de incorporar práticas que garantam maior transparência, responsabilidade e eficiência na gestão de seus recursos. Isso implica realizar aquisições e contratações que atendam adequadamente às necessidades das entidades. Na unidade administrativa objeto dessa intervenção técnica, verificou-se que menos de 20% das solicitações de compras são submetidas corretamente, resultando em retrabalho, atrasos e sobrecarga na equipe. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi desenvolver um modelo de calendário de compras voltado à organização do fluxo de demandas de materiais e serviços, integrando práticas existentes e propondo melhorias fundamentadas em uma análise crítica do processo atual. A metodologia contemplou a observação participante, análise documental e entrevistas com os servidores envolvidos nas compras, permitindo diagnosticar lacunas no planejamento e na execução das atividades. A análise dos resultados revelou 13 problemas, destacando-se a ausência de ferramentas para validação das demandas, falta de planejamento anual, irregularidades nos fluxos de trabalho e predominância de ações reativas para atender a solicitações de última hora, os quais foram priorizados para a intervenção. Em resposta, foi estruturado um calendário de compras que distribui as solicitações uniformemente durante o ano, reduzindo picos de demanda e equilibrando o fluxo de trabalho. Adicionalmente, foram desenvolvidos um checklist para validação e um documento orientativo com diretrizes sobre o correto preenchimento das solicitações e funcionamento do novo calendário. A proposta visa incentivar o planejamento alinhado a práticas existentes no mercado, transformando desafios em oportunidades.

PALAVRAS-CHAVE: aquisições e contratações, planejamento, calendário de compras.

Purchasing calendar: A proposal for process optimization at a federal university

ABSTRACT

Public institutions face the challenge of incorporating practices that enhance transparency, accountability, and efficiency in resource management. This requires procurement and contracting processes that meet the needs of these entities. In the administrative unit examined in this research, less than 20% of purchase requests were found to be correctly submitted, resulting in rework, delays, and staff overload. In this context, the objective of this study was to develop a purchasing calendar model aimed at organizing the flow of demands for goods and services, integrating existing practices and proposing improvements based on a critical analysis of the current process. The methodology included participant observation, document analysis, and interviews with employees involved in procurement activities, enabling the identification of gaps in both planning and execution. The findings revealed 13 issues, highlighting the absence of tools for demand validation, lack of annual planning, workflow inconsistencies, and predominance of reactive responses to last-minute requests. These issues were prioritized for intervention. In response, a purchasing calendar was designed to distribute requests more evenly throughout the year, reducing demand peaks and balancing the workflow. Additionally, a validation checklist and guidelines were developed, providing instructions to correctly complete requests and outlining the operation of the new calendar. The proposal aims to encourage planning practices aligned with existing market practices, transforming challenges into opportunities.

KEYWORDS: procurement and contracting, planning, purchasing calendar.

Calendario de compras: propuesta de optimización de procesos en una universidad federal

RESUMEN

Las entidades públicas enfrentan el desafío de adoptar prácticas que garanticen mayor transparencia, responsabilidad y eficiencia en la gestión de sus recursos. Esto implica realizar adquisiciones y contrataciones que atiendan adecuadamente las necesidades de las organizaciones. En la unidad administrativa objeto de esta intervención técnica, se identificó que menos del 20% de las solicitudes de compra se presentan correctamente, generando retrabajo, retrasos y sobrecarga en el equipo. En este contexto, el objetivo de este estudio fue desarrollar un modelo de calendario de compras para organizar el flujo de demandas de materiales y servicios, integrando prácticas existentes y proponiendo mejoras basadas en un análisis crítico del proceso actual. La metodología incluyó observación participante, análisis documental y entrevistas con los funcionarios responsables de las compras, permitiendo identificar brechas en la planificación y ejecución. El análisis de resultados reveló 13 problemas, destacándose la ausencia de herramientas para validar demandas, falta de planificación anual, irregularidades en los flujos de trabajo y predominio de acciones reactivas ante solicitudes urgentes, priorizadas para la intervención. Como respuesta, se estructuró un calendario de compras que distribuye las solicitudes de manera uniforme durante el año, reduciendo picos de demanda y equilibrando el flujo de trabajo. Además, se desarrolló una lista de verificación para la validación y un documento orientativo con directrices sobre la correcta cumplimentación de solicitudes y el funcionamiento del nuevo calendario. La propuesta busca fomentar la planificación alineada con prácticas de mercado, transformando desafíos en oportunidades.

PALABRAS CLAVE: adquisiciones y contrataciones, planificación, calendario de compras.

INTRODUÇÃO

As instituições públicas buscam continuamente se alinhar às novas práticas de governança, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e atender às expectativas da sociedade quanto à transparência, responsabilidade e eficiência na utilização de recursos públicos (Morrudo, 2024; Santos; Martins, 2023). Isso implica realizar aquisições e contratações que atendam às diversas necessidades das entidades, garantindo a quantidade exata, propostas vantajosas e alinhamento adequado com a demanda correspondente (Morrudo, 2024). Pode-se afirmar que a efetiva utilização dos recursos está diretamente relacionada ao planejamento das aquisições (Cavalcante; Santos, 2018).

A Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021) – destaca essa relação ao apresentar o planejamento como um princípio fundamental e uma exigência legal, sendo referenciado 12 vezes, em contraste a apenas uma menção na antiga Lei n.º 8.666/93, evidenciando que essa etapa deixou de ser considerada um aspecto opcional (Gomes; Xavier; Morong, 2022). Com isso em mente, efetuar contratações que assegurem a continuidade das atividades diárias e cumpram com a missão do órgão público de forma legal, eficiente, oportuna e econômica é, de fato, um desafio (Morrudo, 2024).

O planejamento de compras integra a fase interna do processo licitatório, englobando a identificação das necessidades futuras e dos processos prioritários da gestão, associando-os ao orçamento (Cruz; Oliveira; Gurgel, 2020). Nessa fase, recomenda-se levantar as necessidades de contratação, determinar as quantidades de bens a serem adquiridos, além de estabelecer a regularidade do ressuprimento (Cavalcante; Santos, 2018). Conforme os autores, essas informações são igualmente importantes para os potenciais fornecedores, pois permitem que eles elaborem suas propostas com a precisão necessária e, posteriormente, planejem os níveis de estoques adequados para atender aos pedidos nos prazos e quantidades estipulados.

Uma pesquisa conduzida por Santos e Martins (2023) identificou deficiências no planejamento das organizações solicitantes, resultando em compras duplicadas, retrabalhos, perda de poder de negociação e desperdício de recursos públicos. Os autores destacam a necessidade de adoção de práticas mais organizadas, como um cronograma para aquisições. Esse ponto converge com as observações de Bomfim (2022), que evidencia que a ausência de um calendário de compras resulta em requisições desordenadas de materiais, aumentando o trabalho na elaboração de editais, já que cada demanda deve ser examinada individualmente, exigindo mais tempo e esforço. Para o autor, a falta de planejamento dificulta a consolidação das compras, impactando na obtenção de melhores preços, devido à impossibilidade de adquirir itens em maior volume. A previsibilidade também é comprometida, levando a estoques inadequados e falta de materiais essenciais (Bomfim, 2022). Nesse sentido, a proposta de Cruz, Oliveira e Gurgel (2020), que aponta elementos capazes de favorecer o sucesso de compras – incluindo a adoção de um calendário anual –, surge como uma estratégia para mitigar esses problemas.

Na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), a Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico (SACT) é responsável por 36% das demandas de compras da instituição. Desde a sua criação, em 2013, a SACT centraliza e atende aos pedidos de aquisição de materiais, reagentes e equipamentos de laboratório para três institutos acadêmicos: ILAACH (Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História), ILACVN (Instituto Latino-Americano de Ciências da Vida e da Natureza) e ILATIT (Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território). Contudo, a ausência inicial de um sistema formal de recepção

e processamento de demandas resultou em problemas como favoritismo, solicitações mal especificadas e atrasos na conclusão dos processos.

Para mitigar esses problemas, procurou-se preliminarmente elaborar um cronograma de aquisições, estabelecendo uma única janela de três meses no início do ano para envio de demandas por meio de planilhas estruturadas. Embora a medida tenha sido concebida para aumentar a eficiência, sua efetividade tem se mostrado limitada, visto que menos de 20% das solicitações são submetidas de forma completa, enquanto a maioria apresenta inconsistências que exigem correções e geram retrabalhos.

Essa situação impacta diretamente o calendário institucional, uma vez que a conclusão de processos instruídos corretamente leva, em média, de três a quatro meses, enquanto aqueles com falhas podem ultrapassar seis meses. Em casos mais graves, erros substanciais exigem o reinício completo do procedimento, incluindo revisões detalhadas e atualizações em orçamentos e documentos técnicos. Por conta disso, nos primeiros seis meses do ano, a equipe da SACT concentra seus esforços na análise e correção desses pedidos, o que acaba atrasando o início de licitações e outras atividades importantes. Como consequência, ocorre uma concentração excessiva de processos de compra ao final do ano, período em que a SACT precisa empenhar recursos orçamentários sob prazos restritos, o que compromete a eficiência e a qualidade das operações, além de sobrecarregar uma equipe de quatro servidores.

Diante disso, o objetivo do estudo é desenvolver um modelo de calendário de compras voltado à organização do fluxo de demandas de materiais e serviços na SACT, integrando práticas existentes e propondo melhorias fundamentadas em uma análise crítica do processo atual. A proposta justifica-se pela necessidade de enfrentar as limitações identificadas no sistema de compras e promover uma melhor utilização dos recursos disponíveis, reduzindo os entraves operacionais e aumentando a previsibilidade e eficiência no atendimento às solicitações da comunidade acadêmica. Além disso, essa intervenção técnica busca fortalecer o planejamento institucional, em conformidade com os preceitos estabelecidos pela Lei n.º 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Dessa forma, o trabalho inicia-se com a fundamentação teórica, que estabelece embasamento conceitual para o estudo. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada, seguida pela discussão e análise dos resultados. Por fim, são elencadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Compras públicas

As compras públicas configuram-se como uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que sustenta o funcionamento da Administração Pública, abrangendo a aquisição de bens, serviços, obras e soluções em tecnologia da informação (Cardoso; Gomes; Pederneiras, 2023; Leite, 2022). Compõem um dos agregados macroeconômicos do Produto Interno Bruto (PIB) de grande representatividade, com estimativas que apontam para um montante anual da ordem de meio trilhão de reais, considerando os gastos realizados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em suas diversas estruturas administrativas, incluindo a administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações

(Brasil, 2025a; Terra, 2018). A magnitude das compras públicas – que representa de 12% a 16% do PIB – revela não apenas o poder de compra estatal, mas também sua capacidade de indução e regulação sobre o ciclo socioeconômico nacional (Brasil, 2025b; Mazzucato; Spanó; Doyle, 2024; Terra, 2018).

Regulamentada pela Lei n.º 14.133/2021, a nova legislação representa um avanço significativo no sistema brasileiro de contratações, com ênfase na eficiência, transparência e inovação (Lima; Matos; Moura, 2024). Contudo, mesmo com um arcabouço jurídico robusto, desafios como morosidade, burocracia excessiva, retrabalho e falhas no planejamento persistem, impactando negativamente a integridade e a viabilidade econômica dessas aquisições (Cruz; Oliveira; Gurgel, 2020; Morrudo, 2024).

As compras públicas podem ser compreendidas como um processo, isto é, um conjunto de ações encadeadas e interdependentes que conduzem à realização de uma atividade específica, sendo composto por etapas menores, executadas de forma sequencial e coordenada, que vão desde a entrada de informações ou materiais até a entrega dos resultados esperados (França *et al*., 2023). No contexto das aquisições e contratações públicas, esse processo pode ser estruturado em três fases principais: (i) planejamento, momento em que as necessidades institucionais são convertidas em um edital, acompanhado dos documentos técnicos que o fundamentam; (ii) seleção do fornecedor, conduzida com base nos critérios definidos no edital, culminando na formalização contratual; (iii) gestão contratual, responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização da execução do objeto (Leite, 2022).

O planejamento destaca-se como uma das etapas determinantes para o sucesso e a qualidade dos contratos públicos, pois é nesse momento que são definidos os prazos, recursos e as estratégias para atender às demandas institucionais (Cardoso; Gomes; Pederneiras, 2023; Ribeiro Filho *et al*., 2020). Ainda que existam normativos orientando sua execução, observa-se que, na prática, persistem falhas e ineficiências que comprometem o desempenho administrativo. Entre os principais problemas identificados estão o atraso no atendimento das demandas, a concentração de despesas no final do exercício fiscal (Pestana; Cademartori, 2023), a realização de contratações emergenciais evitáveis (Agata; Assis; Garcia, 2024; Leite, 2022), falhas na instrução processual e na definição do objeto a ser contratado (Damasceno, 2021), falta de padronização (Ramos; Calazans; Lima, 2024) e a inexistência de um calendário de compras estruturado (Ribeiro Filho *et al*., 2020).

Ferramentas gerenciais aplicadas à melhoria de processos de compras públicas

Diante das fragilidades observadas nos processos de compras, evidencia-se a necessidade de adotar ações estruturadas de aprimoramento, apoiadas no uso de ferramentas de gestão e qualidade capazes de auxiliar a identificação de problemas e redução de desperdícios (Agata; Assis; Garcia, 2024). A implementação de iniciativas voltadas à qualidade no serviço público teve início em 1991, com a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) pelo governo federal. Em seguida, o Decreto n.º 3.507/2000 estabeleceu uma normatização para essa temática, atribuindo à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a responsabilidade pela administração das iniciativas relacionadas à qualidade. Em 2005, por meio do Decreto n.º 5.378, os dois programas foram integrados, levando à formação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que consolidou as

diretrizes para a modernização e o aprimoramento dos serviços no setor público (Reis, 2017). Conforme apontado pelo autor, o conceito de qualidade nesse âmbito está intrinsicamente associado à sua função social, destacando-se pela capacidade de atender às demandas e expectativas da população.

Com base nesse conceito, e considerando os desafios enfrentados nas compras públicas, diversas ferramentas foram aplicadas com o objetivo de aprimorar a qualidade de processos organizacionais, tais como diagrama de *Ishikawa*, diagrama de dispersão, diagrama de Pareto, fluxograma ou mapeamento de processos, lista ou folha de verificação, gráfico de controle e histograma. Paralelamente a essas ferramentas clássicas, outras abordagens foram desenvolvidas ao longo do tempo para fortalecer a gestão, incluindo gerenciamento de rotina, gerenciamento pelas diretrizes, método de análise e solução de problemas (MASP), *plan* – planejar, *do* – fazer, *check* – verificar e *act* – agir (PDCA), *benchmarking*, *brainstorming*, Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), Controle Estatístico de Processo (CEP), matriz de gravidade, urgência e tendência - GUT, 5W2H, 5S's e *Balanced Scorecard* (BSC) (Reis, 2017).

Para a pesquisa, fez-se uso do diagrama de *Ishikawa,* mapeamento de processos e 5W2H, ferramentas comumente aplicadas nas instituições públicas. Essas abordagens costumam ser utilizadas em combinação com outras técnicas, visando à melhoria das atividades organizacionais, conforme evidenciado nas pesquisas. O primeiro tem por finalidade identificar e estruturar sistematicamente as possíveis causas de um problema central (Silva; Medeiros, 2022). O mapeamento, por sua vez, constitui uma ferramenta gerencial voltada para a análise e o aprimoramento de fluxos de trabalho, permitindo tanto a melhoria de atividades já existentes quanto a implementação de uma nova estrutura orientada à gestão por processos. Além disso, essa abordagem possibilita uma visão abrangente da organização, identificando seus pontos fortes e as fragilidades que demandam aperfeiçoamento (Santos Junior; Gil; Hasslocher-Moreno, 2025). Já o método 5W2H é utilizado para organizar e sistematizar o planejamento antes da implementação de uma solução em um ambiente organizacional (Silva; Medeiros, 2022).

Silva e Medeiros (2022) utilizaram o mapeamento para diagnosticar o estado atual dos processos ("*as is*"), identificar as falhas e propor um modelo otimizado ("*to be*") para a aquisição de materiais na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Associando o diagrama de *Ishikawa* e o método 5W2H, a abordagem permitiu identificar 23 causas de ineficiências, das quais 4 foram selecionadas para intervenções diretas, resultando em melhorias significativas nos fluxos de trabalho e na capacidade da instituição de atender às suas necessidades operacionais.

Santos, Oliveira e Nogueira (2024), por sua vez, empregaram o método 5W2H alinhado à metodologia DMAIC – *define, measure, analyze, improve* e *control* e matriz GUT no planejamento de aquisições em uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes). Essa estratégia viabilizou a elaboração de um Manual de Procedimento Operacional de Planejamento (MPOP), proporcionando redução de atrasos e sistematização do processo. Soares *et al.* (2019) realizaram uma pesquisa na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), onde aplicaram o 5W2H com o diagrama de *Ishikawa* para criar planos de ação específicos voltados à eliminação de gargalos na fase do planejamento de compras.

O estudo de Salvador e Pedro Filho (2023) demonstrou que a implementação de uma ferramenta multifacetada resultou em maior eficiência operacional e transparência nos processos de aquisição. A integração do ciclo PDCA permitiu monitoramento contínuo, enquanto o 5W2H estruturou responsabilidades e prazos e a matriz GUT auxiliou na priorização de problemas críticos. Além disso, o uso de gráficos de Gantt e *dashboards* proporcionou visualização em

tempo real do andamento das contratações, facilitando a tomada de decisão baseada em dados. A centralização das informações em um banco de dados na nuvem otimizou o acesso às informações e reduziu a necessidade de reuniões extensas, tornando a comunicação mais objetiva e direcionada. Como resultado, a ferramenta proposta não apenas aprimorou a gestão das contratações, mas também se mostrou replicável para outras instituições públicas.

Além das diversas iniciativas voltadas para a melhoria de processos, destaca-se também o estudo de Pereira *et al.* (2023), com o objetivo de apresentar subsídios ao gestor público, visando apoiar a tomada de decisões discricionárias no planejamento anual das compras realizadas pela universidade e melhorar a execução dos processos licitatórios realizados na modalidade pregão com Sistema de Registro de Preços (SRP), sugerem a criação de um calendário de compras como uma prática de otimização de processos. De acordo com Pestana e Cademartori (2023), o estabelecimento de um calendário possui o potencial de promover transformações na cultura organizacional, ao incentivar a adesão a prazos previamente definidos. Essa dinâmica contribui para a consolidação de práticas de planejamento mais eficazes, estimulando os agentes públicos a encaminharem suas demandas ao setor de contratações de forma mais tempestiva e organizada (Pestana; Cademartori, 2023).

Já uma pesquisa conduzida por Gonçalves e Figueiredo (2023) teve como propósito identificar os fatores determinantes que influenciam os prazos nas compras públicas, com foco em uma amostra específica. O estudo testou múltiplas hipóteses para verificar essas determinantes, sendo a hipótese H8 formulada da seguinte maneira: "as licitações sazonais impactam positivamente nos prazos das compras públicas" (Gonçalves; Figueiredo, 2023, p. 8). Os resultados indicaram que a variável associada à sazonalidade foi refutada, uma vez que apresentou coeficiente negativo, evidenciando uma relação inversa à postulada inicialmente. Presume-se que tal resultado esteja relacionado ao fato de que a sazonalidade analisada se concentrou no mês de dezembro, período correspondente ao encerramento do exercício fiscal da entidade responsável pelos processos de aquisição. Nesse contexto, a necessidade de utilizar os recursos orçamentários disponíveis, a fim de evitar a devolução de verbas ao Ministério da Saúde ou à Secretaria de Saúde Estadual, pode ter acelerado os procedimentos licitatórios, resultando em prazos reduzidos.

Apesar da aparente eficiência associada à redução dos prazos em função da sazonalidade, essa não é uma prática recomendada para a gestão pública. A pressão para execução rápida de processos e recursos pode comprometer a qualidade do planejamento das organizações, aumentando a probabilidade de erro, retrabalhos e contratações inadequadas (Santos; Martins, 2023; Santos; Oliveira; Nogueira, 2024).

Por fim, no estudo de Severo (2021) foram realizadas entrevistas com servidores que atuam na fase preliminar do processo licitatório, correspondente ao planejamento, em unidades do Exército Brasileiro. Entre os principais achados, destaca-se a ausência de motivação para o desenvolvimento dessa etapa, atribuída à recorrente pressão por celeridade na execução das atividades. Esse cenário é ilustrado pelo relato de um dos entrevistados, que afirma: "é tudo para última hora e para ontem, ocasionando assim falta de empenho em fazer um processo bem elaborado e com total falta de planejamento" (Severo, 2021, p. 16). Tal constatação reforça a necessidade de iniciativas que promovam melhorias no planejamento, como a adoção de um calendário de compras.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é baseada no modelo de relato técnico, que consiste no resultado final de um trabalho de pesquisa aplicada ou produção técnica, documentando uma experiência realizada em organizações (Biancolino *et al.*, 2012). De acordo com os autores, esse tipo de documento deve expressar as ideias do pesquisador, sustentadas por rigor científico e metodológico, com ênfase na descrição do aprendizado obtido e na apresentação de resultados práticos. Toda a pesquisa foi conduzida na Unila, situada em Foz do Iguaçu, Paraná, a qual adota a Lei n.º 14.133/2021 como referência normativa para suas atividades de aquisição e contratação. Para a intervenção técnica, foi selecionada a SACT, uma das 25 unidades demandantes de processos de compras, destacando-se por sua representatividade no volume de aquisições realizadas pela instituição.

A investigação, de natureza qualitativa, foi conduzida inicialmente com o emprego do método de observação participante, permitindo ao pesquisador integrar-se ao ambiente analisado (Yin, 2016), considerando a delimitação dos aspectos em que, conforme a literatura, se concentram a maior parte dos problemas, bem como daqueles indicados pelos entrevistados como apresentando maior incidência de falhas, com o propósito de identificar convergências entre as evidências de campo e referências teóricas. A pesquisadora esteve diretamente envolvida na investigação, exercendo a função de assistente em administração, o que possibilitou o acompanhamento das etapas do processo de compras. Todavia, para assegurar a validade e confiabilidade dos dados coletados, foram adotadas medidas específicas de distanciamento e controle, visando mitigar possíveis influências da presença da pesquisadora no ambiente observado, de modo que as informações coletadas e os resultados dos processos analisados permanecessem imparciais e fidedignos.

O protocolo utilizado para orientar e registrar os aspectos analisados durante as observações realizadas é apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 Protocolo de observações e anotações

Aspectos observados	Momento da observação	Principais anotações
Planejamento de demandas	Durante o registro inicial das solicitações no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC).	Descumprimento dos prazos estabelecidos no sistema PGC, acúmulo de processos nos últimos meses do ano, imprevisibilidade quanto ao atendimento das demandas registradas e elevação de custos.
Fluxo de demandas	Durante as etapas de tramitação entre as áreas requisitantes e o setor de compras.	Identificação de gargalos, atrasos na consolidação de dados, falta de integração entre setores e retrabalho.
Problemas no processo	Quando ocorrem erros nos documentos submetidos ou necessidade de complementação.	Falta de padronização nos documentos, erros recorrentes de preenchimento.
Dinâmica operacional dos envolvidos	Durante a interação com sistemas e processos de submissão de demandas.	Dificuldade de adaptação aos sistemas disponíveis, práticas informais de submissão de demandas, dificuldades de preenchimento dos documentos e falta de capacitação específica.
Capacidade operacional do setor	Observação da rotina interna do setor requisitante e de compras.	Deficiência de mão de obra, impacto de demandas urgentes e não planejadas no fluxo de trabalho, falta de organização de tarefas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados foram coletados durante um período de 3 meses em 2024, por meio de entrevistas com 4 participantes, integralmente gravadas, cuja duração variou entre 23 e 72 minutos. Entre os entrevistados, incluiu-se um servidor vinculado diretamente à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações (CCCL) da universidade, unidade responsável pela gestão de todas as aquisições institucionais; uma servidora com ampla experiência na Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico; uma docente da Unila, anteriormente vinculada à SACT e atualmente coordenadora de laboratório; e uma representante de outra entidade, cuja experiência inclui a implementação de um calendário de compras. As entrevistas forneceram subsídios para compreender a realidade da Unila, enquanto o *benchmarking* permitiu explorar a experiência de outra organização ao longo de seis anos. Embora essa última etapa não tenha fornecido evidências diretas para o trabalho, contribuiu significativamente para ampliar o conhecimento sobre uma prática consolidada, que serviu como referência para a proposição de melhorias no contexto investigado.

Utilizaram-se perguntas abertas que, em sua maioria, tratavam das seguintes categorias: (i) percepção sobre o planejamento de aquisições e contratações, incluindo as dificuldades enfrentadas pelas áreas demandantes para registrar e organizar suas solicitações; (ii) sobrecarga de demandas em períodos específicos e subutilização do PGC; (iii) impactos das práticas atuais no fluxo de trabalho, com ênfase nos gargalos causados pela concentração de atividades em determinados períodos, bem como pelo retrabalho associado a demandas mal instruídas; e (iv) intercâmbio de informações entre as áreas solicitantes e a coordenadoria de compras.

Por fim, foram utilizados documentos institucionais relacionados aos processos de compras como fonte complementar de dados, tais como normativos internos e externos, fluxogramas, planilhas de controle de processos de compras, memorandos eletrônicos, ofícios, relatórios anuais de compras, termos de referência, estudos técnicos preliminares e outros documentos pertinentes que contribuíssem para a análise do fenômeno estudado. Quanto ao tratamento dos dados, a observação foi registrada em fichas estruturadas, elaboradas para organizar e sistematizar os problemas identificados em cada situação. As entrevistas, por sua vez, foram submetidas à transcrição e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permitiu a categorização e interpretação das informações obtidas. Por fim, a análise de documentos corroborou algumas evidências provenientes de diferentes fontes, reforçando a validade desses dados.

A abordagem empregada na presente coleta está em conformidade com as diretrizes de Creswell (2007), que recomenda estratégias para assegurar a credibilidade dos dados, incluindo o uso de fontes variadas de informação, validação por meio da conferência com os participantes, descrições ricas e detalhadas para apresentar os resultados, além da identificação e exposição dos possíveis vieses trazidos pelo pesquisador ao estudo. Com base nesse entendimento, uma das entrevistadas, que atua na secretaria objeto deste estudo, foi envolvida durante todo o processo de desenvolvimento da proposta de intervenção, sendo consultada acerca das melhorias sugeridas para avaliar sua concordância. Além de validar as recomendações, a entrevistada expressou aprovação para sua aplicação a partir de 2025.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A intervenção teve início com a identificação e categorização dos desafios enfrentados no setor estudado, fundamentadas nas informações obtidas por meio de entrevistas. No total, foram mapeados 13 problemas, codificados de A a M, conforme demonstrado a seguir, no Quadro 2.

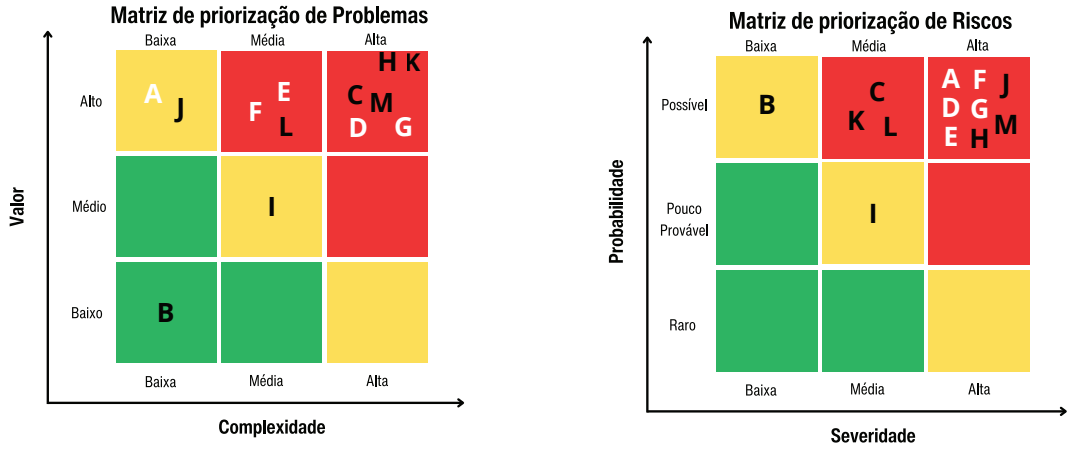
QUADRO 2 Classificação dos problemas identificados

Codificação	Problema/Causa
A	Ausência de ferramentas para validar as demandas antes de enviá-las à SACT.
B	Falta de comunicação sobre o progresso das demandas.
C	Ausência de dados consolidados sobre padrões históricos de demanda.
D	Ausência de planejamento anual, dificultando a adesão dos docentes ao preenchimento das demandas em períodos reduzidos.
E	Falta de um fluxo regular de trabalho.
F	Ações reativas.
G	Pressão para atender a demandas de última hora.
H	Resistência organizacional a mudanças.
I	Mudanças de entendimento decorrentes da alternância nos cargos de liderança.
J	Desconhecimento dos procedimentos.
K	Falta de mão de obra na SACT.
L	Baixa adesão às capacitações oferecidas pela SACT.
M	Documentação técnica inadequada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para embasar a análise e as subsequentes propostas de melhorias, foram aplicadas a matriz de priorização de problemas e a matriz de riscos. A primeira avaliou o impacto ou benefício que a solução pode proporcionar à organização, bem como a complexidade envolvida em sua implementação. A segunda permitiu estimar as possíveis consequências da não resolução dos problemas identificados (Gráfico 1).

GRÁFICO 1 Matrizes de priorização



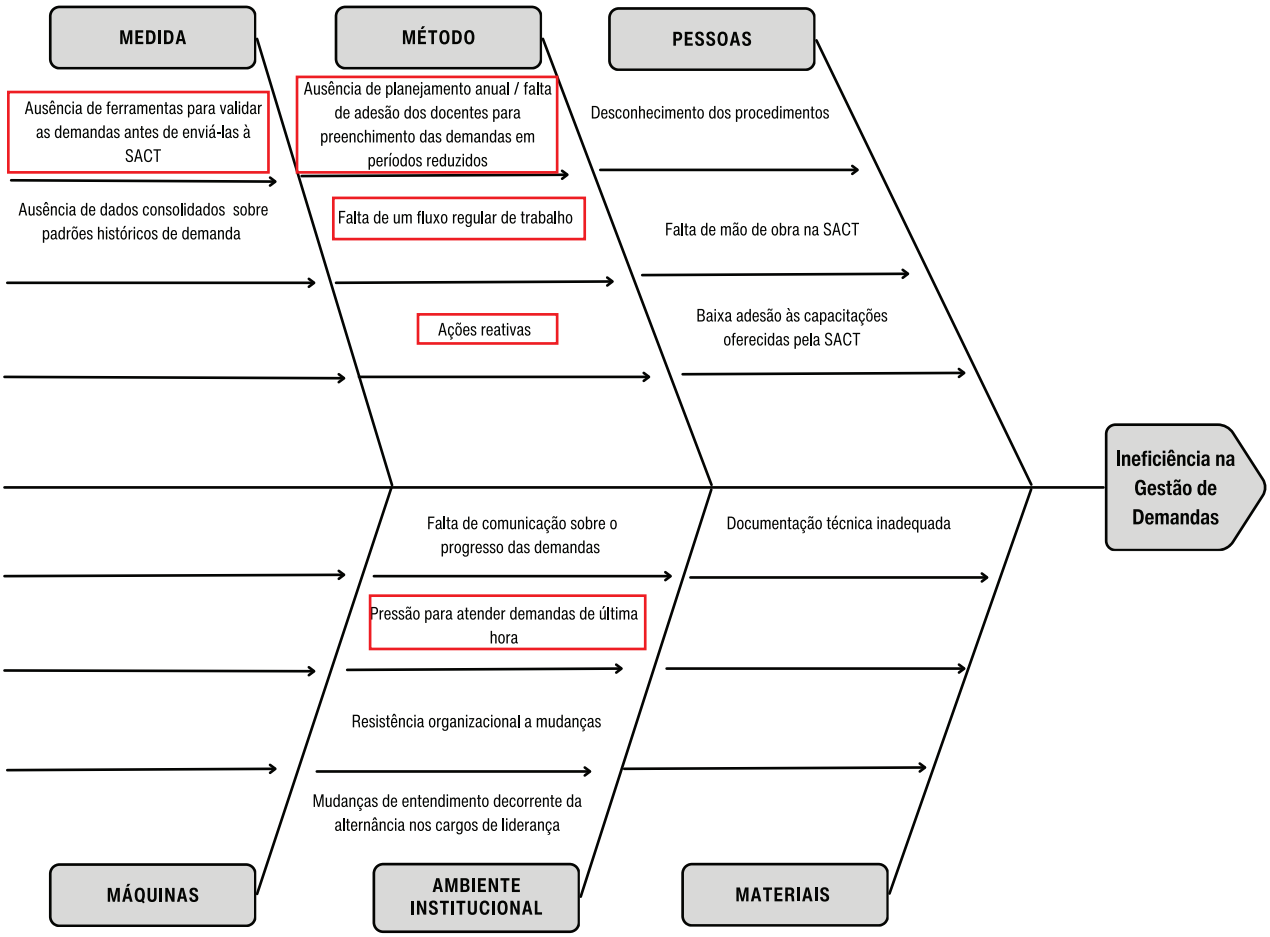
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na primeira matriz, os desafios foram distribuídos em três níveis de valor e complexidade. As questões mais críticas (C, D, G, H, K, M) demandam considerável esforço para implementação, apesar dos benefícios substanciais que proporcionam. Obstáculos de alto valor e média complexidade (E, F, L) requerem intervenções viáveis com impacto significativo, exigindo menos esforço que na categoria anterior. Aspectos de alto valor e baixa complexidade (A, J) devem ser priorizados por sua implementação facilitada. Por fim, itens de baixo valor e baixa complexidade (B) podem ser tratados com menor prioridade. Uma observação relevante é que os problemas representados pelas letras H e K ocupam posições superiores na matriz, pois dizem respeito a desafios que não poderiam ser solucionados nesta intervenção, uma vez que envolvem aspectos culturais e limitação estrutural. Na segunda matriz, os problemas foram avaliados conforme sua probabilidade de ocorrência e a severidade das consequências. Questões identificadas como possível probabilidade e alta severidade (A, D, E, F, G, H, J, M) exigem ação imediata, pois representam riscos para a organização. Situações com impacto moderado e ocorrência provável (C, K, L) demandam atenção, pois podem gerar prejuízos relevantes caso não sejam devidamente abordadas. Já elementos categorizados com menor gravidade e ocorrência reduzida (B, I) possuem menor urgência e podem ser tratados posteriormente sem comprometer o funcionamento organizacional.

Para a presente intervenção, cinco problemas foram priorizados, destacados em cor branca no Gráfico 1, os quais apresentavam desdobramentos severos para a entidade, gerando entraves no fluxo de trabalho e atrasos no atendimento às demandas. Ressalta-se que toda essa etapa contou com o suporte integral de uma das entrevistadas, cuja experiência e conhecimento sobre a dinâmica do setor foram essenciais. Sua contribuição permitiu a validação dos resultados, bem como a adequada classificação dos desafios nos diferentes níveis das matrizes apresentadas.

Em seguida, elaborou-se um diagrama de *Ishikawa* (Figura 1) com o objetivo de identificar o problema central associado às diversas causas mapeadas.

FIGURA 1 Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores.

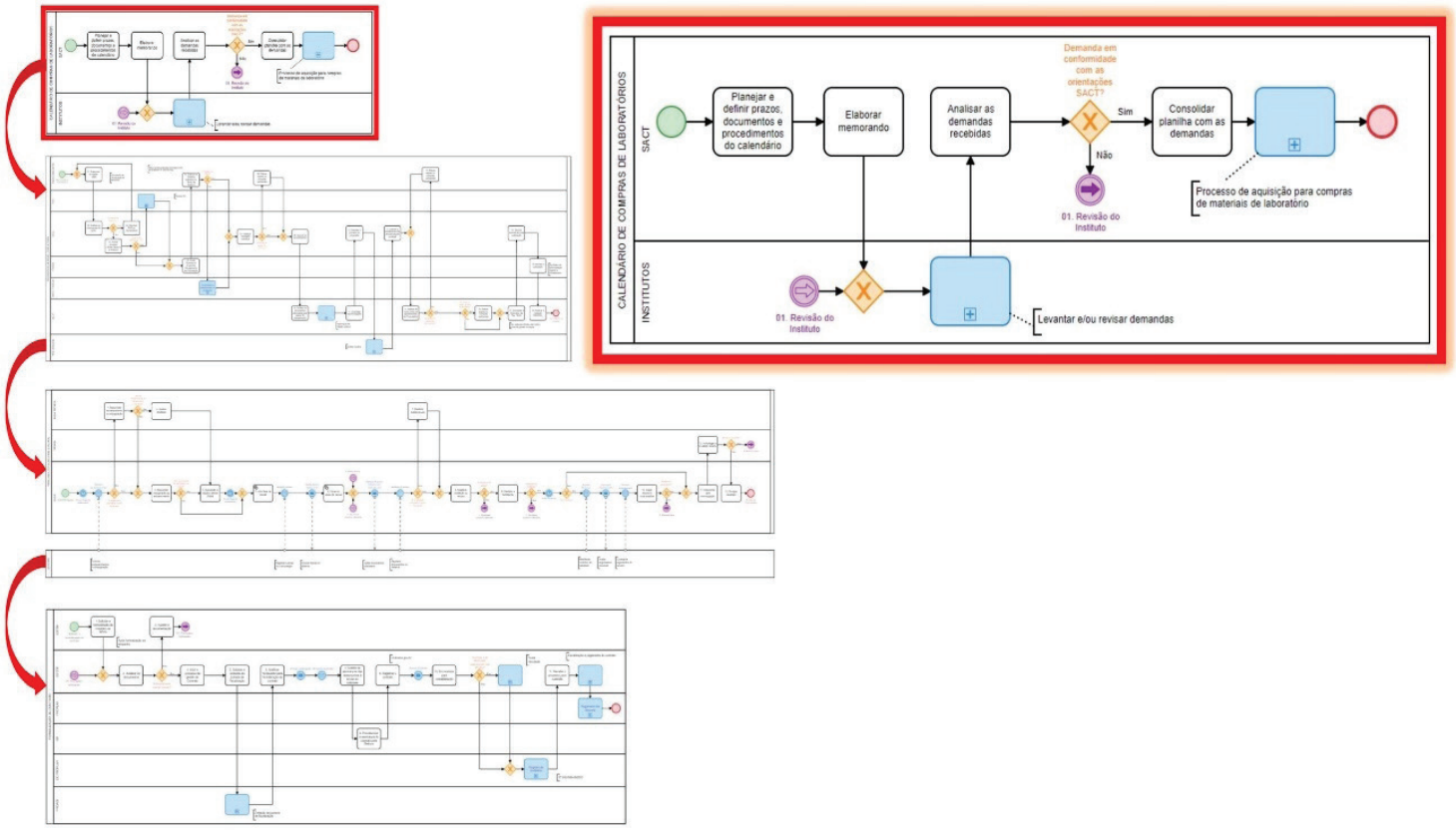
As causas foram classificadas em seis categorias: (i) medida refere-se à ausência de ferramentas que comprometem a previsibilidade e o planejamento; (ii) método engloba deficiências nos processos; (iii) pessoas aborda a influência do fator humano na problemática analisada; (iv) máquinas não apresentou elementos específicos no diagrama, indicando que os problemas identificados não estão associados a falhas em equipamentos ou tecnologia; (v) ambiente institucional contempla aspectos estruturais e culturais da organização que impactam a gestão; e (vi) materiais corresponde a elementos que podem comprometer a execução adequada das tarefas. A análise dessas categorias possibilitou a identificação de um problema central, ligado à ineficiência na gestão de demandas.

Diante da complexidade que caracteriza os processos de compras, a intervenção incluiu o mapeamento do fluxo de compras, proporcionando uma visão das diferentes etapas que compõem o procedimento. Essa representação gráfica permite compreender o percurso das demandas, desde sua origem na área técnica ou no setor requisitante, passando pela fase interna da licitação, seguida da fase externa, e finalizando com a gestão de contratos.

A inclusão desse mapeamento buscou delimitar o foco da intervenção, assegurando que as ações propostas sejam direcionadas de maneira estratégica para os pontos que mais impactam o

processo. Além disso, a ilustração inserida no estudo tem a finalidade exclusiva de visualização das diversas etapas, não sendo necessária uma alta resolução, uma vez que seu objetivo não é a apresentação de detalhes gráficos, mas sim demonstrar a extensão do fluxo procedimental (Figura 2).

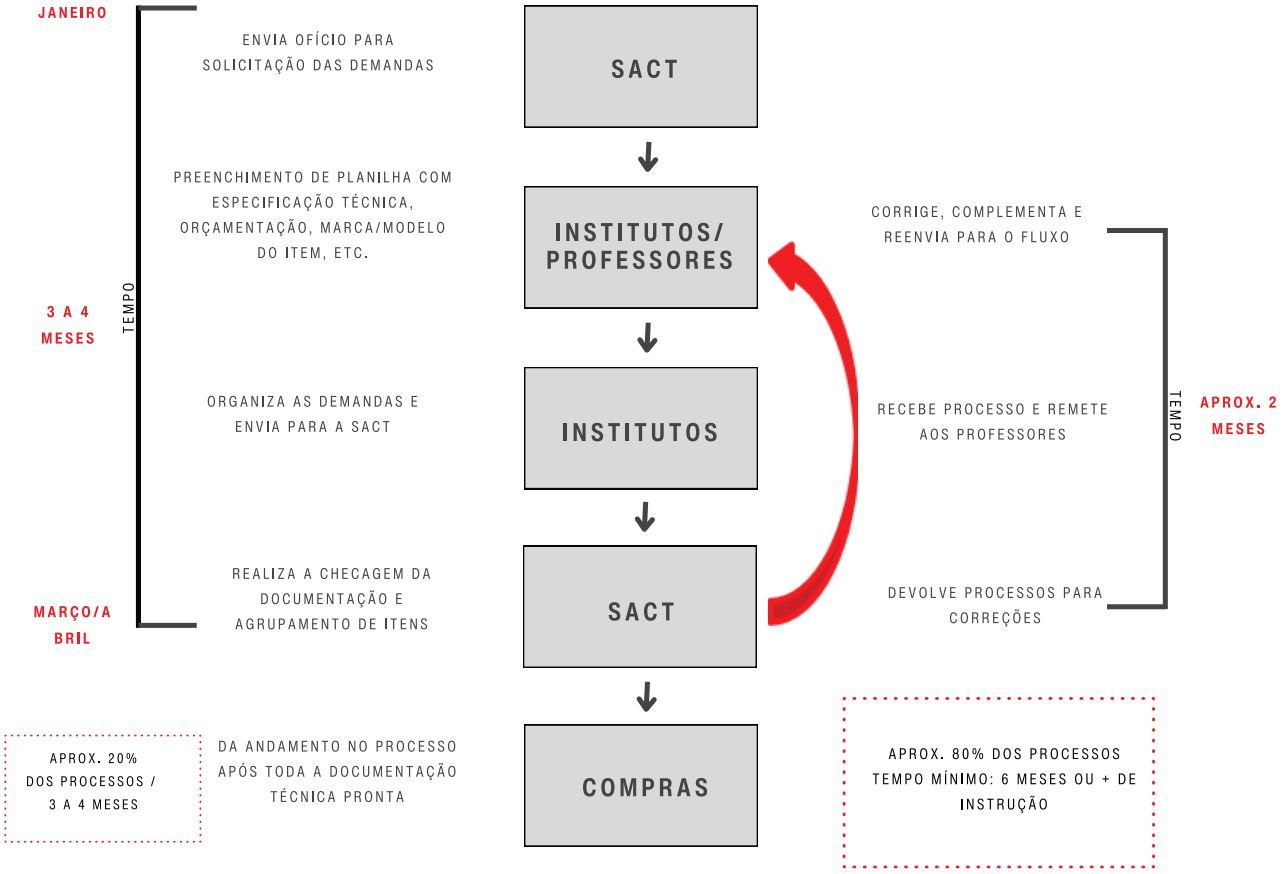
FIGURA 2 Mapeamento de processos



Fonte: Unila (2024).

Após a aplicação das ferramentas de análise e a consolidação das informações coletadas, a intervenção avançou com foco na proposta de implementação de melhorias na SACT. Inicialmente, foram priorizados quatro dos problemas selecionados (D, E, F, G), cuja resolução resultou na elaboração de um calendário de compras e na criação de um documento orientativo. A Figura 3 apresenta o fluxo vigente do processo de compras, destacando as etapas, os principais atores envolvidos e o tempo estimado para a tramitação das demandas.

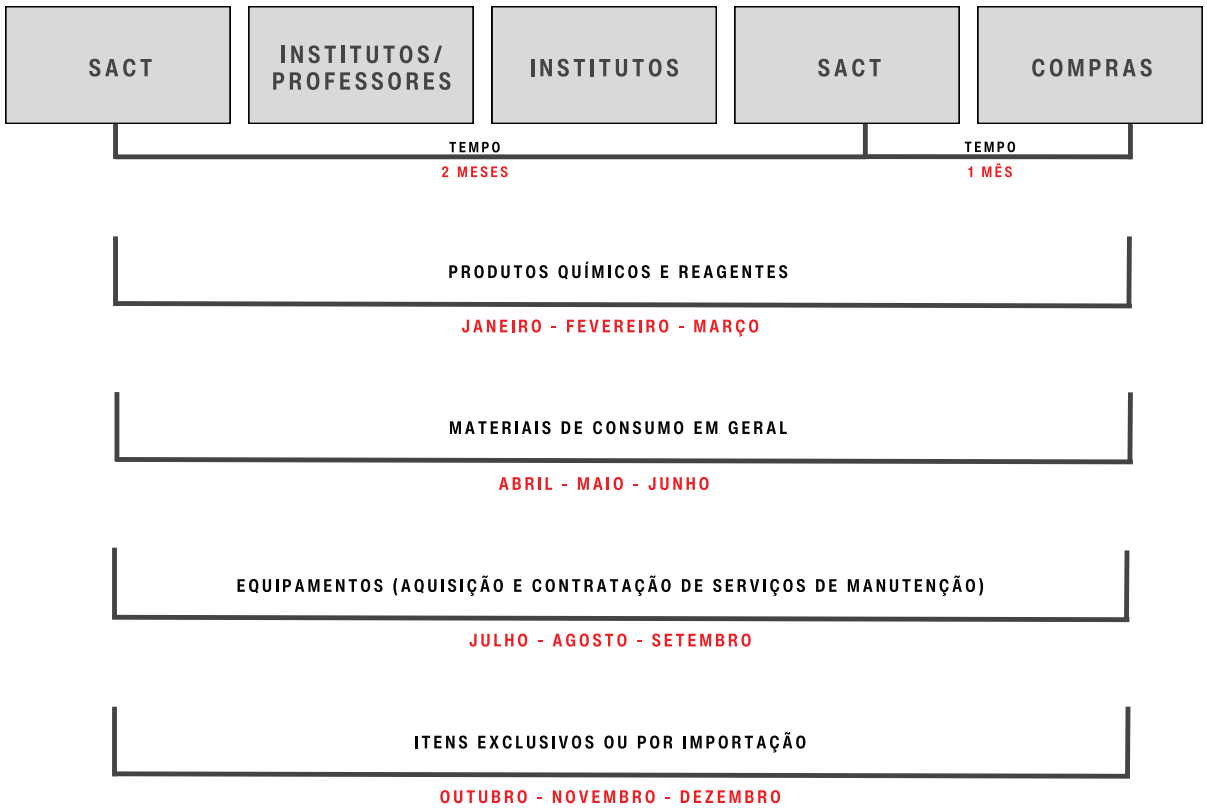
FIGURA 3 Fluxo atual das demandas de compras



Fonte: Elaborada pelos autores.

O fluxo atual revela-se ineficiente, pois as solicitações se concentram em um período de 3 a 4 meses, resultando em apenas 20% dos processos efetivamente convertidos em licitação, enquanto os demais 80% são devolvidos para ajustes. O trâmite envolve sucessivos retornos entre professores, institutos e a SACT, estendendo-se por aproximadamente seis meses. Esse cenário compromete a organização institucional, pois, no primeiro semestre, a CCCL atua em um número reduzido de processos, enquanto a SACT enfrenta uma sobrecarga decorrente da necessidade de consolidar os itens de planilhas, instruir processos e revisar solicitações. No entanto, a partir da segunda metade do ano, a CCCL torna-se altamente demandada devido ao grande volume de processos que chegam para licitação, ao passo que a SACT permanece sobrecarregada, pois, além das novas solicitações, precisa realizar a análise, conferência e verificação dos itens licitatórios. A análise desse fluxo evidenciou prazos prolongados, fragmentação das informações e alto índice de retrabalho, justificando a necessidade de um novo calendário de compras para otimizar a gestão, equilibrar a distribuição das solicitações ao longo do ano e mitigar a sobrecarga nos períodos críticos. Dessa forma, a Figura 4 apresenta a estrutura do novo fluxo.

FIGURA 4 **Fluxo proposto das demandas de compras**



FONTE: Elaborada pelos autores.

Esse fluxo introduz uma estruturação temporal das demandas, promovendo a distribuição ordenada das solicitações ao longo do ano, o que reduz a sobrecarga setorial e melhora a previsibilidade dos processos. Diferentemente do modelo anterior, no qual todas as demandas eram concentradas em um curto período, o novo sistema segmenta os pedidos em categorias específicas, atribuindo períodos distintos para cada tipo de aquisição, com base na complexidade e recorrência dos itens.

Nos primeiros meses, prioriza-se a aquisição de produtos químicos e materiais de consumo (janeiro a junho), uma vez que esses itens costumam ser os mesmos de um ano para outro, o que facilita a abertura dos processos e agiliza sua tramitação. Em seguida, de julho a setembro, são contemplados equipamentos e serviços de manutenção, que exigem maior detalhamento na especificação e, consequentemente, demandam um tempo de tramitação mais estruturado. Por fim, de outubro a dezembro são tratadas as compras de itens exclusivos ou de importação, que geralmente envolvem demandas inéditas.

A definição de prazos padronizados para a tramitação das solicitações – estabelecendo dois meses para a fase inicial, que compreende a requisição dos itens e os ajustes necessários, e um mês para a finalização na SACT antes do encaminhamento ao setor de compras – proporciona maior previsibilidade e reduz a ocorrência de atrasos. Além disso, ao agrupar as aquisições por categorias de materiais, a análise documental torna-se mais ágil, uma vez que a atenção é direcionada a conjuntos específicos em momentos distintos, otimizando o processo. Essa nova estrutura visa minimizar os gargalos previamente identificados, equilibrando a distribuição da demanda entre os setores envolvidos e aprimorando a eficiência das etapas licitatórias.

Com relação ao documento orientativo, ele foi elaborado com a finalidade de fornecer diretrizes aos professores sobre o correto preenchimento das solicitações e o funcionamento do novo calendário, antecipando a resolução de eventuais questionamentos. Encaminhar-se-á o material por meio de ofício aos responsáveis pelas demandas, acompanhado da planilha destinada ao registro dos itens requisitados. Sua estrutura foi planejada para assegurar que informações fundamentais à continuidade do processo estejam disponíveis de forma objetiva, facilitando a adaptação ao novo modelo.

Quanto ao problema categorizado com a letra A, foi constatado durante as entrevistas que, ao receberem a planilha de demanda preenchida pelos professores, os institutos deveriam validar a documentação antes de encaminhá-la à SACT, garantindo conformidade com as normas e orientações vigentes. No entanto, essa etapa atualmente não é realizada, resultando no envio direto à SACT, que assume integralmente a responsabilidade pela verificação e correção de inconsistências.

Para solucionar essa lacuna, foi proposta a implementação de um checklist de preenchimento obrigatório, estruturado para garantir que todas as informações essenciais sejam devidamente inseridas antes do envio ao setor responsável. Esse checklist contém campos obrigatórios, cuja ausência de preenchimento impede o avanço para as próximas seções, condicionando a revisão e a adequação dos dados antes da submissão final. Dessa forma, espera-se que a ferramenta reduza o retrabalho e minimize erros na tramitação das solicitações.

Como resultado final desta intervenção, foi adotada a metodologia 5W2H para estruturar outras propostas de melhoria no setor da Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico, conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3 5W2H

O quê? (what)	Por quê? (why)	Onde? (where)	Quando? (when)	Quem? (who)	Como? (how)	Quanto? (how much)
Implementar ferramentas para validar demandas e documentação	Reduzir retrabalho e melhorar a especificação das demandas	SACT e Institutos	Antes do registro das demandas	Institutos e equipe da SACT	Criar planilha com checklist de validação para os Institutos preencherem antes de enviar as demandas	- Sem desembolso - Desenvolvimento do checklist: 8 horas (único evento) - Revisão e ajustes: 1 hora/trimestre
Estruturar planejamento anual com janelas de demandas	Equilibrar o fluxo de trabalho para evitar períodos de sobrecarga	SACT e Institutos	Quatro vezes ao ano	Equipe da SACT e Institutos	"Definir janelas específicas para demandas Aperfeiçoar as orientações entregues para os institutos/professores"	- Sem desembolso - Definição inicial das janelas de demandas: 10 horas (único evento inicial) - Revisão do cronograma e ajustes: 2 horas/trimestre = 8 horas/ano
Desenvolver ferramentas para acompanhamento das demandas	Monitorar o status das solicitações e melhorar a transparência	SACT	Durante o ano	Equipe da SACT	Melhorar planilha ou sistema integrado para monitoramento contínuo das demandas	- Sem desembolso - Desenvolvimento da ferramenta de monitoramento: 30 horas (único evento) - Atualizações e suporte mensal: 3 horas/mês = 36 horas/ano
Consolidar dados históricos sobre padrões de demanda	Melhorar o planejamento e reduzir incertezas	SACT	Anualmente	Equipe da SACT	Implementar análise de dados históricos e gerar relatórios para demandas futuras	- Sem desembolso - Análise de dados históricos: 6 horas/trimestre = 24 horas/ano - Geração de relatórios: 2 horas/trimestre = 8 horas/ano
Melhorar o planejamento para reduzir a dependência de soluções emergenciais	Minimizar ações reativas e não interromper o fluxo de atividades	SACT	Durante o ano	Equipe da SACT	Definir critérios claros para processamento de demandas urgentes	- Sem desembolso - Definição de critérios para demandas urgentes: 10 horas (único evento) - Monitoramento mensal para ajustes: 1 hora/mês = 12 horas/ano
Definir atribuições claras no processo de compras	Reduzir conflito de atribuições e garantir a continuidade e a consistência no processo	SACT	A qualquer momento	Equipe da SACT	Normatizar procedimentos essenciais nos quais cada membro compreenda seu papel nas compras (manual, instrução normativa)	- Sem desembolso - Formalizar procedimentos: 120 horas (único evento)
Facilitar a adoção de novas práticas	Reduzir barreiras à mudança organizacional e garantir que as inovações sejam aceitas	SACT / Gestão	A qualquer momento	Gestão da instituição e SACT	Criar um plano de comunicação para engajar a alta gestão e reforçar a importância das novas práticas, como: diagnóstico das preocupações e prioridades de melhorias dos processos de compras; elaboração de materiais de comunicação explicando os benefícios esperados com as mudanças; e informes periódicos sobre o progresso e resultados das iniciativas.	- Sem desembolso - Criação do plano de comunicação estratégica: 12 horas (único evento) - Reuniões de engajamento bimestrais: 2 horas/reunião x 6 reuniões = 12 horas/ano - Elaboração de materiais de comunicação: 8 horas
Capacitar sobre os procedimentos de compras	Melhorar a eficiência dos processos	SACT	Periodicamente	Equipe da SACT	Implementar programas de treinamento e workshops voltados ao esclarecimento dos procedimentos, com o envio de convites formais aos servidores para incentivar sua participação nas capacitações.	- Sem desembolso - Desenvolvimento do programa de treinamento: 12 horas (único evento) - Workshops semestrais: 3 horas x 2 = 6 horas/ano

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre as propostas apresentadas, destacam-se as duas primeiras, por terem sido diretamente desenvolvidas durante a intervenção. As demais foram formuladas com o intuito de estimular a reflexão dos envolvidos e incentivar a evolução contínua das sugestões de aprimoramento. Essas iniciativas não se configuram como soluções definitivas, mas como um ponto de partida para a adaptação e o aperfeiçoamento dos processos gerenciais da SACT. Assim, o documento assume um caráter dinâmico, passível de revisões e ajustes à medida que novas demandas e novos desafios emergem na prática organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi desenvolver um modelo de calendário de compras voltado à organização do fluxo de demandas de materiais e serviços na SACT, integrando práticas existentes e propondo melhorias fundamentadas em uma análise crítica do processo atual. Verificou-se que o modelo atualmente utilizado para submissão de demandas apresenta ineficiências que resultam em atrasos nos trâmites processuais, retrabalhos e sobrecarga nas equipes responsáveis pelas aquisições, devido à concentração desproporcional dos pedidos em determinados períodos do ano.

Para alcançar o objetivo geral do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa que combinou a observação participante com entrevistas e análise de documentos institucionais. Os dados coletados foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de 13 problemas no setor da SACT. Desses, cinco foram selecionados para a implementação de medidas corretivas, a saber: ausência de ferramentas para validação das demandas antes do envio à SACT; ausência de planejamento anual, dificultando a adesão dos docentes ao preenchimento das demandas em períodos reduzidos; falta de um fluxo regular de trabalho; ações reativas; e pressão para atender a demandas de última hora. Diante desse diagnóstico, foram propostas três principais iniciativas para mitigar os problemas identificados: a reestruturação do fluxo do calendário de compras, a elaboração de um documento orientativo para o correto preenchimento das demandas e a criação de um checklist para garantir a conformidade das requisições.

Espera-se que a intervenção proporcione impactos positivos tanto para a instituição quanto para o setor em questão, promovendo maior agilidade na resolução de problemas, especialmente com o foco em itens específicos; redução do tempo gasto com correções; e o fortalecimento no controle e monitoramento das demandas. A proposta visa incentivar o planejamento por parte dos solicitantes, minimizar a pressão sobre as equipes e equilibrar as cargas de trabalho, favorecendo uma distribuição mais uniforme dos processos ao longo de todo o ano.

Em termos práticos, a análise dos dados obtidos proporcionou aos servidores envolvidos na coleta de informações uma compreensão mais aprofundada sobre a realidade e os desafios enfrentados pela unidade pesquisada. Esse diagnóstico permitiu reflexões sobre as práticas adotadas, abrangendo aspectos como estrutura dos fluxos operacionais, execução das atividades, cumprimento de prazos, participação dos agentes envolvidos, relevância do planejamento e viabilidade da implementação de melhorias contínuas.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura ao integrar gestão de compras no setor público com a aplicação de ferramentas de qualidade como estratégia para mitigar gargalos operacionais nos processos. Ademais, a pesquisa evidencia a importância do

planejamento nas compras públicas (Lei n.º 14.133/2021) como princípio norteador das ações futuras, compatibilizando o plano de aquisições da instituição aos processos e etapas existentes.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se o foco na análise de processos e na implementação de melhorias operacionais restritos a uma única secretaria, que, embora apresente boa representatividade no fluxo de demandas, pode apresentar distorções quando comparada aos demais órgãos demandantes. Além disso, a adesão dos servidores às novas práticas ainda não pôde ser mensurada, o que restringe uma avaliação mais abrangente dos impactos efetivos das mudanças implementadas. Diante desse cenário, estudos futuros devem considerar uma análise longitudinal do calendário de compras reformulado, por meio de indicadores como a redução do tempo médio de tramitação das solicitações, taxa de retrabalho, previsibilidade das aquisições e impactos financeiros. Outra possibilidade de aprofundamento envolve a investigação das demais causas identificadas neste estudo, visto que, das 13 mapeadas, apenas 5 foram tratadas. As questões remanescentes continuam suscetíveis a exame detalhado, seja para confirmar sua influência sobre o problema central, seja para embasar a definição de estratégias corretivas mais assertivas.

Por fim, destaca-se que o modelo desenvolvido não se restringe ao atendimento das demandas atuais da SACT, mas busca também estabelecer uma estrutura consolidada para futuras aplicações em outros setores da Unila. Sua capacidade de replicação evidencia a importância da articulação entre diagnóstico, planejamento e práticas presentes no mercado para promover a transformação de desafios operacionais em oportunidades de aprimoramento contínuo.

REFERÊNCIAS

AGATA, P. B.; ASSIS, I. P.; GARCIA, L. A. A. Alinhamento do plano de contratações anual com o planejamento de compras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 10, e4240, 2024. DOI 10.7769/gesec.v15i10.4240.

BIANCOLINO, C. A. *et al*. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467. Acesso em: 13 dez. 2024.

BOMFIM, A. O calendário de compras como fator de eficiência. **Revista do Serviço Público**, [*s. l.*], v. 1, n. 2, p. 173-175, 2022. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9027. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Despesas públicas**. [Brasília, DF]: CGU, 2025a. Disponível em: https://portaldatransparencia.gov.br/despesas?ano=2025. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Com R$ 144 bilhões investidos em compras públicas este ano, Sudeste sedia oficina que vai redesenhar contratações no País**: encontros regionais organizados pelo Ministério da Gestão discutem como transformar o poder de compra do Estado em motor de inclusão e sustentabilidade. Brasília, DF: MGI, 2025b. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/maio/com-r-144-bilhoes-investidos-em-compras-publicas-este-ano-sudeste-sedia-oficina-que-vai-redesenhar-contratacoes-no-pais. Acesso em: 3 jun. 2025.

CARDOSO, S. K. A. B.; GOMES, F. N.; PEDERNEIRAS, M. M. M. Planejamento nas contratações públicas: burocracia ou garantia de eficiência? **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 1, e651, 2023. DOI 10.54751/revistafoco.v16n1-014.

CAVALCANTE, A. M.; SANTOS, L. G. O planejamento da licitação e seu impacto na eficiência e na economicidade do pregão eletrônico para registro de preços. **EmpíricaBR**, Natal, v. 1, n. 1, p. 185-210, 2018. DOI 10.15628/empiricabr.2018.7550.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, E. C.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma Universidade Federal. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 94-116, 2020. DOI 10.5585/gep.v11i3.18475.

DAMASCENO, R. A. **Melhoria da eficiência de compras públicas na Universidade Federal do Cariri**: plano de ação para implementação de estratégias mediante o caminho metodológico do Design Science Research. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46555. Acesso em: 14 jan. 2025.

FRANÇA, A. P. *et al*. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: um estudo em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, Boa Vista, p. 126-151, 2023. DOI 10.24979/05m8yb80.

GOMES, M. H. J.; XAVIER, A. E.; MORONG, F. F. Os desafios da fase preparatória dos processos licitatórios à luz da lei federal nº 14.133/2021. **Colloquium Socialis.** Presidente Prudente, v. 6, n. 1, p. 50-63, 2022. DOI 10.5747/cs.2022.v6.s152.

GONÇALVES, M. S.; FIGUEIREDO, P. S. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, e85792, 2023. DOI 10.12660/cgpc.v28.85792.

LEITE, R. O. **O plano de contratações anual e o planejamento das compras públicas**: proposta de melhoria nas compras unificadas do IF Sudeste MG. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, 2022. Disponível em: http://app.uff.br/riuff/handle/1/27792. Acesso em:14 jan. 2025.

LIMA, G. V.; MATOS, R. V.; MOURA, B. H. G. O. Governança e a lei 14.133/2021: oportunidades e implicações para o planejamento e a eficiência nas contratações públicas. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, Curitiba, v. 1, n. 5, p. 1-19, 2024. Disponível em: https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/75. Acesso em: 18 jan. 2025.

MAZZUCATO, M.; SPANÓ, E.; DOYLE, S. **Potencializando compras públicas para impulsionar a agenda de transformação econômica do Brasil**. London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2024. Disponível em: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/potencializando_compras_publicas_para_transformacao_do_brasil.pdf. Acesso em: 19 jan. 2025.

MORRUDO, A. L. R. Análise da efetividade temporal na gestão dos processos de aquisições em unidades gestoras executoras. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 108-141, 2024. DOI 10.12662/2359-618xregea.v13i2.p108-141.2024.

PEREIRA, E. M. *et al*. Potencialidades do uso do sistema de registro de preços para uma gestão de compras públicas eficiente: um estudo na Universidade Federal da Bahia. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 260-283, 2023. DOI 1983-4535.2023.e91540.

PESTANA, A. C. L.; CADEMARTORI, L. H. 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, 2023. Disponível em: https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/183. Acesso em: 19 jan. 2025.

RAMOS, P. T. F.; CALAZANS, D. L. M. S.; LIMA, H. L. B. O. S. Planejamento de compras públicas: um mapeamento sistemático das tendências no campo de estudo. *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 48., 2024, Florianópolis. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Anpad, 2024. Disponível em: https://eventos.anpad.org.br/pt_br/articlesearch/?search%5Bq%5D=Planejamento+de+compras+p%C3%BAblicas%3A+um+mapeamento+sistem%C3%A1tico+das+ tend%C3%AAncias+no+campo+de+estudo&search%5Bsubmit%5D=. Acesso em: 19 jan. 2025.

REIS, J. H. O. **Gestão de compras públicas**: uma proposta para melhorar o processo de compras em um setor de saúde pública. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, 2017. Disponível em: http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5932. Acesso em: 21 jan. 2025

RIBEIRO FILHO, C. A. S. *et al*. Compras públicas e planejamento: relação estratégica alicerçante da efetividade dos Institutos Federais de Ensino (IFE). **Research, Society and Development**, São Paulo, v. 9, n. 7, e794974743, 2020. DOI 10.33448/rsd-v9i7.4743.

SALVADOR, E. J.; PEDRO FILHO, F. S. Ferramenta multifacetada para controle de Plano de Contratações Anuais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 7, p. 11396-11413, 2023. DOI 10.7769/gesec.v14i7.2240.

SANTOS, J. R.; OLIVEIRA, M. A.; NOGUEIRA, R. J. C. C. Otimização do planejamento de aquisições em IFES: aplicação da metodologia DMAIC para melhoria da Gestão Pública. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 14, n. 1, 2024. DOI 10.18227/2237-8057rarr.v14i1.8213.

SANTOS, L. F. M.; MARTINS, R. S. Risk management in public procurement na exploratory casestudy in na agency of the state government of Minas Gerais, 2023. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/5c88c007-ab50-48ad-a158-a2c2174619f8/content. Acesso em: 21 jan. 2025.

SANTOS JUNIOR, L. A.; GIL, F. L.; HASSLOCHER-MORENO, A. M. Proposta de sistema de gestão integrada e logística: aplicação de sistemas de informações gerenciais à padronização e sistematização dos procedimentos de compras. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, [*s. l.*], v. 18, n. 1, p. 1-26, 2025. DOI 10.55905/revconv.18n.1-074.

SEVERO, A. R. **Planejamento prévio das licitações nas unidades do Exército Brasileiro**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, RS, 2021. Disponível em: https://repositorio.unipampa.edu.br/handle/riu/5893. Acesso em: 30 jan. 2025.

SILVA, F. G.; MEDEIROS, M. F. M. Proposta de melhoria no processo de aquisição de materiais de uma instituição federal de ensino superior com base no Business Process Management (BPM). **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 126-147, 2022. DOI 10.5585/iptec.v10i2.21694.

SOARES, A. R. *et al*. O processo de compras e o desafio da etapa do planejamento: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 264-273, 2019. DOI 10.22279/navus.2019.v9n4.p264-273.958.

TERRA, A. C. P. **Compras públicas inteligentes**: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2018. p. 1-22. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166. Acesso em: 19 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. Portal de *processos*. **UNILA**, [*S. l.*], 2024. Disponível em: https://processos.unila.edu.br/. Acesso em: 6 nov. 2024.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

AUTORES

LAÍS CAROLINI KRUDYCZ

Formada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); Especialista em Auditoria e Perícia Contábil, Tributária e Trabalhista pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). E-mail: lais_carolini@yahoo.com.br

FABRICIO BARON MUSSI

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR); Professor permanente do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Foz do Iguaçu, PR. E-mail: fabricio_mussi@hotmail.com

EDUARDO CESAR DECHECHI

Doutor em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas (FEQ / UNICAMP); Professor Associado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus Foz do Iguaçu, PR. E-mail: eduardo.dechechi@unioeste.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

LAÍS CAROLINI KRUDYCZ: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Redação – rascunho original (Liderança).

FABRICIO BARON MUSSI: Conceituação (suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Redação – rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Liderança).

EDUARDO CESAR DECHECHI: Conceituação (suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (suporte); Redação – rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflitos de interesse relacionados a esta pesquisa.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Não houve utilização de ferramentas de inteligência artificial (IA).

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pelo ambiente acadêmico qualificado, pelo rigor científico e pelo incentivo à reflexão crítica que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.