

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL-PROFIAP

MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA

EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E  
MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM  
UNIVERSIDADES FEDERAIS

UBERABA-MG, 2026

MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA

EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E  
MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM  
UNIVERSIDADES FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela de Castro Melo

UBERABA-MG

2026

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do  
Triângulo Mineiro**

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F442e | <p>Ferreira, Monique Gabriela Xavier</p> <p>Eficácia e celeridade nas contratações públicas: diagnóstico e modelo de gestão estratégica para o pregão eletrônico em universidades federais / Monique Gabriela Xavier Ferreira. -- 2026.</p> <p>143 f. : il., fig., graf., tab.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2026</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Daniela de Castro Melo</p> <p>1. Universidades e faculdades - Administração. 2. Governança pública. 3. Compras (Serviço público). 4. Contratos administrativos.. I. Melo, Daniela de Castro. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.</p> <p>CDU 658:378.4</p> |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Uberaba, 23 de junho de 2026

**Banca Examinadora:**

Dra. Daniela de Castro Melo - Orientadora  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Edvalda Araújo Leal  
Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Maico Roris Severino  
Universidade Federal de Goiás



Documento assinado eletronicamente por **DANIELA DE CASTRO MELO**, Coordenador(a) do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, em 23/06/2026, às 14:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **MAICO RORIS SEVERINO**, Usuário Externo, em 24/06/2026, às 04:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edvalda Araujo Leal**, Usuário Externo, em 24/06/2026, às 09:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.uftr.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.uftr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1796458** e o código CRC **C6D4A284**.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida e por sempre me amparar em busca desta conquista.

Ao meu esposo, Diego, pelo apoio incondicional durante o mestrado, pelas palavras de incentivo e carinho nos momentos difíceis, por todas as vezes que parou para me ouvir falar incessantemente sobre este trabalho, por me acalmar e, por me incentivar a galgar patamares mais altos no desenvolvimento da minha carreira.

A minha mãe, Selma, e minha irmã, Caroline por me incentivarem e por vezes acreditarem mais em mim do que eu mesma.

Aos meus amigos, pela paciência da minha constante ausência e por todo o incentivo durante a jornada.

A minha orientadora, Profa. Dra. Daniela de Castro Melo, pelo direcionamento ao longo da pesquisa, por todas as vezes que teve que me puxar para avançarmos ou repensarmos.

Aos meus chefes Ana Cristina e Rodrigo, que desde meu primeiro dia na UFTM me acolheram tão bem, por todas as vezes que dedicaram os seus escassos e preciosos tempos para me ensinar e ajudar a buscar as informações de que precisava para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas de turma, pela parceria, pelos conhecimentos, risadas e medos compartilhados em nossa caminhada.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram com este percurso, gratidão!

“Se você não for atrás do que quer, nunca vai ter. Se você não perguntar, a resposta vai ser sempre não. Se não der um passo à frente, nunca sairá do lugar”.

Autor desconhecido.

## RESUMO

**Objetivo da pesquisa:** Desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

**Enquadramento teórico:** O estudo se insere na linha de pesquisa da Administração Pública e Organizações.

**Metodologia:** Um estudo de caso com abordagem de métodos mistos, classificado quanto aos objetivos como descritivo e de natureza aplicada.

**Resultados:** Após a análise de 136 pregões eletrônicos homologados entre 2022 e 2024 na Universidade Federal do Triângulo Mineiro, formalizados tanto sob a vigência da Lei nº 8.666/1993 quanto da Lei nº 14.133/2021, constatou-se que a maioria dos processos é concluída em até 149 dias. A fase interna, sobretudo as etapas que ocorrem na Divisão de Compras levam em torno de 90 dias, a maior tramitação na fase interna reforça que um estudo técnico preliminar e termo de referência bem elaborados influenciam na confecção do edital e na execução do certame fator que corrobora com a importância da capacitação contínua dos servidores. O cálculo do custo do pregão por meio da fórmula da Nota Técnica nº 1.081/2017 estimou o custo administrativo de um pregão eletrônico em R\$ 19.561,47 no âmbito da universidade. Os principais fatores identificados como interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões, foram: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho. As correlações observadas como significativas, além dos achados das entrevistas subsidiaram a elaboração do modelo, o qual propõe melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço com o objetivo de reduzir atrasos e retrabalhos, a implementação de um painel visual de métricas, e de um índice de eficiência.

**Relevância:** O modelo proposto constituiu-se em três pilares: (i) o planejamento estratégico e normativo; (ii) a execução otimizada e gestão de riscos; e (iii) o monitoramento e a melhoria contínua.

**Contribuições práticas:** Os resultados são capazes de fornecerem ao gestor da universidade um parâmetro objetivo de referência de prazo e do custo por pregão eletrônico, e podem ser utilizados para: (i) acompanhar a evolução dos processos e identificar casos de desvios relevantes em relação aos 149 dias; (ii) propor metas para a redução do prazo de forma gradativa; (iii) apoiar decisões sobre a escolha entre pregão eletrônico e dispensa de licitação, sobretudo em aquisições de pequeno valor; e (iv) subsidiar o planejamento das contratações e iniciativas de melhoria de processos nas áreas de Compras e Licitações.

**Palavras-chave:** compras públicas; governança; prazo; indicadores de desempenho; monitoramento.

## **ABSTRACT**

Research objective: To develop a strategic management and monitoring model for procurement processes conducted through the electronic reverse auction modality at the Federal University of Triângulo Mineiro, based on the identification of the determinants of effectiveness and timeliness, with the aim of optimizing process flows and strengthening institutional governance. Theoretical framework: The study falls within the research area of Public Administration and Organizations. Methodology: A case study employing a mixed-methods approach, classified as descriptive in terms of its objectives and applied in nature. Results: Following an analysis of 136 electronic reverse auctions completed between 2022 and 2024 at the Federal University of Triângulo Mineiro, conducted under both Law No. 8,666/1993 and Law No. 14,133/2021, it was found that most processes are completed within 149 days. The internal phase, particularly the stages carried out by the Procurement Division, takes approximately 90 days. The longer duration of the internal phase reinforces the finding that a well-prepared preliminary technical study and terms of reference influence the preparation of the bidding notice and the conduct of the procurement process, further underscoring the importance of continuous staff training. The calculation of procurement costs using the formula established in Technical Note No. 1,081/2017 estimated the administrative cost of an electronic reverse auction at BRL 19,561.47 within the university. The main factors identified as contributing to longer procurement processing times were: the number of items, the occurrence of bidder challenges or representations, interdepartmental issues, and rework. The significant correlations identified, together with the findings from the interviews, provided the basis for developing the proposed model, which recommends operational improvements such as process standardization and the establishment of service-level agreements aimed at reducing delays and rework, as well as the implementation of a visual metrics dashboard and an efficiency index. Relevance: The proposed model is structured around three pillars: (i) strategic and regulatory planning; (ii) optimized execution and risk management; and (iii) monitoring and continuous improvement. Practical contributions: The results provide university managers with an objective benchmark for the processing time and cost of electronic reverse auctions and can be used to: (i) monitor process progress and identify cases of significant deviation from the 149-day benchmark; (ii) establish gradual targets for reducing processing times; (iii) support decisions regarding the choice between electronic reverse auctions and direct procurement without a bidding process, particularly for low-value acquisitions; and (iv) support procurement planning and process improvement initiatives in the Procurement and Bidding areas.

Keywords: public procurement; governance; processing time; performance indicators; monitoring.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Relação entre governança e gestão.....                  | 12 |
| Figura 2 – Fatores de influência nos processos de licitação .....  | 28 |
| Figura 3 – Atributos dos indicadores.....                          | 31 |
| Figura 4 – Componentes básicos de um indicador.....                | 32 |
| Figura 5 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração UFTM ..... | 43 |
| Figura 6 – Mapa de calor de correlação de Spearman .....           | 52 |
| Figura 7 – Nuvem de palavras dos códigos identificados.....        | 54 |
| Figura 8 – Nuvem das principais palavras relatadas.....            | 59 |
| Figura 9 – Modelo de gestão estratégica e monitoramento.....       | 61 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Conceito das modalidades de licitações segundo a Lei nº 14.133/2021 .....                               | 14 |
| Quadro 2 – Princípios a serem seguidos pela Administração Pública .....                                            | 16 |
| Quadro 3 – Etapas do processo de licitação.....                                                                    | 20 |
| Quadro 4 – Publicações que abordam o estudo FIA/USP - 2006 e/ou a Nota Técnica nº 1081/2017 ....                   | 23 |
| Quadro 5 – Fatores que interferem na eficácia e celeridade dos processos de compra.....                            | 27 |
| Quadro 6 – Instrumento de análise de desempenho .....                                                              | 33 |
| Quadro 7 – Agrupamento e conceituação das variáveis .....                                                          | 37 |
| Quadro 8 – Resumo dos entrevistados.....                                                                           | 38 |
| Quadro 9 – Etapas do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico no âmbito da UFTM.....                   | 44 |
| Quadro 10 – Resumo dos pregões analisados por ano.....                                                             | 45 |
| Quadro 11 – Prazo médio das etapas do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico no âmbito da UFTM ..... | 49 |
| Quadro 12 – Variável intercorrências entre as unidades.....                                                        | 50 |
| Quadro 13 - Principais correlações em relação ao prazo de execução.....                                            | 51 |
| Quadro 14 - Fluxo processual otimizado do pregão eletrônico .....                                                  | 63 |
| Quadro 15 - Matriz de riscos e controles .....                                                                     | 64 |
| Quadro 16 - Indicadores de celeridade (eficiência temporal) .....                                                  | 65 |
| Quadro 17 - Indicadores de eficácia (qualidade e resultado).....                                                   | 65 |

## **LISTA DE SIGLAS**

AGU – Advocacia Geral da União  
Bacen – Banco Central do Brasil  
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa  
CGU – Controladoria-Geral da União  
Compasnet – Portal de Compras do Governo Federal  
DICOMP – Divisão de Compras  
DLC – Departamento de Licitações e Contratos  
DOF – Departamento de Orçamento e Finanças  
DSP – Departamento de Suprimentos e Patrimônio  
ELIC – Equipe de Licitações e Contratos  
ETP – Estudos Técnicos Preliminares  
FIA – Fundação Instituto de Administração  
Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IA – Inteligência Artificial  
IFEs – Instituições Federais de Ensino  
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo  
NLLC – Nova Lei de Licitações e Contratos  
PCA – Plano de Contratações Anual  
PNCP – Portal Nacional de Contratações Públicas  
PROAD – Pró-Reitoria de Administração  
Profiap – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional  
SEI – Sistema Eletrônico de Informações  
Siasg – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais  
SLA – Acordo de Nível de Serviço  
SRP – Sistema de Registro de Preços  
TCLE – Termo de consentimento livre esclarecido  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação  
TR – Termo de Referência  
UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

|          |                                                                    |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                  | 4  |
| 1.1      | PROBLEMA DE PESQUISA                                               | 6  |
| 1.2      | OBJETIVOS                                                          | 7  |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA                             | 8  |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                         | 10 |
| 2.1      | GOVERNANÇA E GESTÃO EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS                       | 10 |
| 2.2      | NORMATIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS                                  | 13 |
| 2.3      | COMPRAS PÚBLICAS E A INSTITUIÇÃO DA MODALIDADE PREGÃO              | 17 |
| 2.4      | CUSTOS ADMINISTRATIVOS DO PREGÃO                                   | 21 |
| 2.5      | PREGÕES ELETRÔNICOS: PONTOS CRÍTICOS                               | 25 |
| 2.6      | OTIMIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: INDICADORES DE DESEMPENHO         | 28 |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                 | 34 |
| 3.1      | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA                                          | 34 |
| 3.2      | INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS                                    | 35 |
| 3.3      | ANÁLISE DOS DADOS                                                  | 38 |
| 3.4      | ASPECTOS ÉTICOS                                                    | 40 |
| 3.5      | DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL                       | 41 |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>                                      | 42 |
| 4.1      | O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO | 42 |
| 4.2      | ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DOS PREGÕES                                  | 44 |
| 4.3      | MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DO PREGÃO                                    | 53 |
| 4.4      | IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERFERENTES NO RITO PROCESSUAL         | 54 |
| <b>5</b> | <b>SEÇÃO PROPOSITIVA</b>                                           | 60 |
| 5.1      | NATUREZA E FINALIDADE                                              | 60 |
| 5.2      | ESTRUTURA E COMPONENTES                                            | 60 |
| 5.2.1    | Planejamento Estratégico e Normatização                            | 62 |
| 5.2.2    | Execução Otimizada e Gestão de Riscos                              | 62 |
| 5.2.3    | Monitoramento e Melhoria Contínua                                  | 64 |
| 5.3      | INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES                                           | 66 |
| 5.4      | PÚBLICO-ALVO E POTENCIAL DE APLICAÇÃO                              | 66 |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                        | 68 |

## **SUMÁRIO**

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES.....</b>                 | <b>81</b>  |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PONTO FOCAL.....</b>               | <b>85</b>  |
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SERVIDOR DE IFE EXTERNA .....</b>    | <b>88</b>  |
| <b>APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA USO DE DOCUMENTOS INTERNOS.....</b> | <b>91</b>  |
| <b>APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO .....</b>                                       | <b>93</b>  |
| <b>APÊNDICE F – CADASTRO PTT NA PLATAFORMA SUCUPIRA .....</b>                               | <b>119</b> |
| <b>APÊNDICE G – PLANILHAS BANCO DE DADOS.....</b>                                           | <b>125</b> |
| <b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>                            | <b>131</b> |
| <b>ANEXO B – FLUXOGRAMA PREGÃO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS MATERIAL .....</b>             | <b>134</b> |
| <b>ANEXO C – FLUXOGRAMA PREGÃO TRADICIONAL MATERIAL .....</b>                               | <b>135</b> |
| <b>ANEXO D – FLUXOGRAMA PREGÃO TRADICIONAL SERVIÇO.....</b>                                 | <b>136</b> |
| <b>ANEXO E – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>                                        | <b>137</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública, enquanto entidade executora das diretrizes definidas pelo governo, trabalha em prol ao atendimento do interesse público, visando ao bem comum e ao aprimoramento das atividades que exerce (Matias-Pereira, 2018; Oliveira, 2014). Inserida em um sistema complexo e permeado por constantes mudanças, a gestão pública se vê frente ao desafio do uso mais eficiente dos recursos públicos, de dar mais transparência aos seus atos e prover melhor prestação de serviços para a sociedade, alinhado ao que se espera de uma boa governança pública (Dumont; Gonçalves; Cezar, 2024; Gomes Júnior; Ferreira Neto, 2020).

As aquisições públicas<sup>1</sup>, assim como a gestão pública, estão permeadas por desafios, como a busca pela redução de custos, maior eficácia e efetividade, mais transparência, visando ao aperfeiçoamento operacional do processo (Costa; Hollnagel; Bueno, 2019; Maciel *et al.*, 2024). O processo de compras é abrangente, ele tem início na identificação da necessidade do requisitante e se estende até a efetiva entrega do material solicitado ou prestação do serviço, e está sujeito a fatores que podem impactar em seu efetivo êxito (Daibert, 2021).

Até dezembro de 2023, as compras públicas eram regidas pela Lei nº 8.666/1993, sendo então revogada e substituída pela Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/2021. De acordo com o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (2025): “[...] licitação é a forma como a Administração Pública pode comprar e vender”. A adoção do procedimento licitatório representa o esforço para: resguardar o interesse público; assegurar a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública; evitar a má gestão dos recursos públicos; garantir a isonomia entre os licitantes; e ainda promover o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2023a; Brasil, 2025a).

Os bens e serviços são adquiridos através das modalidades de licitação definidas pela Lei nº 14.133/2021, a saber: o pregão, a concorrência, o concurso, o leilão e o diálogo competitivo. Almeida e Sano (2018), Matias-Pereira (2018), Dumont, Gonçalves e Cezar (2024), e Rauen (2022) ressaltam que a modalidade de pregão trouxe aprimoramento, inovação, celeridade e transparência para as contratações públicas. Entretanto, autores como Barbosa e Araújo (2023), Basso (2024), e Frota e Ferreira (2023) apresentam em suas pesquisas que, embora a área de compras empreenda esforços para se modernizar e obter melhor desempenho nas contratações públicas, sua ineficiência é frequentemente destacada.

---

<sup>1</sup> Para a realização deste estudo, as expressões: “contratações”, “contratações públicas”, “compras públicas”, “aquisições públicas”, “contratações governamentais” e “compras governamentais”, serão consideradas sinônimas e empregadas de forma genérica para se referir tanto às aquisições de bens materiais e patrimoniais, quanto às contratações de serviços.

A modalidade de licitação via pregão eletrônico foi escolhida para este estudo, e ocorre por sua representatividade e pelo fato de legalmente, segundo a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), ser definida como a modalidade obrigatória a ser adotada para a aquisição de bens e serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, cujo critério de julgamento seja o menor preço ou maior desconto. A adoção do pregão eletrônico deve estar vinculada a pelo menos dois requisitos: um legal, consoante à Lei nº 14.133/2021 relativo à aquisição de bens e serviços comuns, e outro principiológico relativo ao atendimento dos princípios administrativos (Brasil, 2021; 2022).

A busca da Administração Pública por uma gestão mais eficiente, torna imprescindível a adoção de ferramentas que permitam aos gestores monitorar, mensurar e analisar os resultados, que viabilize um suporte informacional para a tomada de decisão, favorecendo o alinhamento com os objetivos estratégicos. A avaliação e o acompanhamento do ciclo administrativo, exigem a definição de critérios e parâmetros que possibilitem uma análise comparativa entre o desempenho observado e as metas predefinidas, com vistas à identificação de causas e impactos, bem como as oportunidades de melhoria aos gestores (Brasil, 2025; Freire, 2023; Oliveira, 2019; Pimenta; Passos, 2023).

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021) prevê no artigo 11, parágrafo único, a implantação de processos de direcionamento e acompanhamento dos processos licitatórios que promovam integridade e confiabilidade, além do alcance dos princípios de eficiência, efetividade e eficácia nas contratações. Na mesma direção, a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021) que estabelece sobre a governança nas contratações públicas, em seu artigo 20, inciso I, determina ser de competência da alta administração implementar e manter mecanismos de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão das contratações públicas.

Dentre as universidades públicas brasileiras, a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, situada em Uberaba, Minas Gerais, foi fundada em 1953 como Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, com natureza jurídica de autarquia, e transformada em universidade federal no ano de 2005. A UFTM desempenha papel de destaque na região, constituindo-se referência para o Vale do Rio Grande/MG e o Nordeste Paulista, cabendo destaque ao ano de 2025 no qual a universidade passou do conceito 3 ao 5, nota máxima no credenciamento institucional (UFTM, 2026).

Ademais, de acordo com o Relatório de Gestão UFTM 2025, buscando integrar governança e gestão para o cumprimento dos níveis do Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo) instituído pelo Tribunal de Contas da União, a universidade alcançou 71,1%

para o iESGo, classificando-se na 21ª posição no ranking entre as universidades federais em âmbito nacional (UFTM, 2026).

Quanto à evolução orçamentária da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, segundo informações do Relatório de Gestão UFTM 2024, no de 2022 o valor do orçamento final foi da ordem de R\$ 439.257.824,00, em 2023 de R\$ 478.115.921,00 e em 2024 de R\$ 509.572.401,00. O valor destinado às despesas discricionárias, que englobam custeio e investimento, representa uma baixa participação no orçamento quando comparada às despesas com pessoal e benefícios, por exemplo, em 2023 a despesa com pessoal e benefícios foi de 89,3% enquanto a de custeio 9,3% e de investimentos 1,4% do orçamento. Sobre o ano de 2024 a despesa com pessoal e benefícios foi de 89,8%, a de custeio 9,4% e de investimentos 0,8% do orçamento (UFTM, 2025).

Diante deste contexto, este estudo pretende desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto normativo das contratações públicas está em constante evolução, e a Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021) trouxe avanços visando a celeridade, economia e desburocratização dos processos de aquisição, aliado ao viés estratégico de que o planejamento das contratações passa a ser visto como ferramenta de governança pública. A modalidade pregão eletrônico e as dispensas eletrônicas de licitação, têm sido as principais formas de contratação utilizadas pela Administração, e o formato eletrônico faz com que o processo de compras seja mais transparente, e reduz o custo de transação da administração pública (Guimarães, 2025; Silva, 2022).

Para Amorim (2021), a Lei nº 14.133/2021 amplia o foco nos procedimentos de planejamento das contratações, na capacitação dos agentes públicos, e parece conduzir a um ambiente de negociação mais transparente, dada a maior eficácia e a redução das intercorrências. O autor acrescenta que as exigências de um planejamento mais detalhado, possivelmente levarão a uma ampliação do tempo dispendido na etapa preliminar da licitação, apesar disso, a importância conferida à estruturação dos instrumentos de planejamento, como o estudo técnico preliminar, poderá implicar em mudança de perspectiva quanto às licitações:

menos jurídico-formal e mais econômica.

Freire (2023) esclarece que diante do significativo impacto exercido pelas aquisições públicas nas demandas sociais, a Administração tem priorizado a busca por mecanismos que otimizem os processos de compras. Esse movimento tem evidenciado a necessidade de instrumentos voltados ao controle e à transparência dos resultados, como é o caso da avaliação de desempenho. Segundo a autora, sob essa ótica, a avaliação de desempenho baseada em indicadores apresenta-se como um instrumento estratégico para o gerenciamento dos recursos, oferecendo suporte aos gestores e por meio do aprimoramento das atividades administrativas (Freire, 2023).

A presente pesquisa pretende, a partir dos seus resultados, propor ações para contribuir com o processo das compras e contratações públicas, bem como com a otimização do processo de pregão eletrônico, na Universidade Federal do Triângulo Mineiro. E busca responder a seguinte questão: Como estruturar um modelo de gestão que minimize os fatores negativos e potencialize a celeridade e eficácia dos pregões na Universidade Federal do Triângulo Mineiro?

Este estudo se concentra na análise dos processos de pregões eletrônicos realizados na Universidade Federal do Triângulo Mineiro entre os anos 2022-2024, buscando identificar os fatores interferentes nos prazos e na boa execução dos pregões da UFTM, e se dá a partir da análise de variáveis pré-determinadas, e de entrevistas realizadas com servidores atuantes na área de compras para verificar se os resultados encontrados se aproximam ou não da literatura.

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa foram definidos o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos apresentados na sequência.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) Identificar o prazo de execução dos processos de licitação da modalidade pregão eletrônico no período analisado;
- b) Analisar o tempo de permanência do processo nos principais departamentos envolvidos;
- c) Identificar quais fatores interferem no rito processual;
- d) Mensurar os custos da execução dos processos de licitação na modalidade pregão eletrônico; e
- e) Propor ações para reduzir os fatores identificados como negativos visando contribuir com o processo das compras e contratações públicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As compras públicas representam o instrumento que viabiliza a contratação dos bens e serviços necessários ao atendimento das demandas da Administração Pública, e são efetivadas por meio de processo de licitação, conforme preconizado no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal (Brasil, 1988). Entre os principais objetivos para a adoção de procedimento licitatório no âmbito público, destaca-se: assegurar o interesse coletivo e obter a proposta mais vantajosa para a Administração Pública (Araújo; Araújo, 2020, 2025a; Rauen, 2022).

O avanço normativo da Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei 14.133/2021, acompanha o impacto das compras públicas no atendimento às demandas sociais por uma melhor entrega do serviço público, o que tem levado a Administração a buscar mecanismos de otimização em suas contratações. As Instituições Federais de Ensino também se amoldam nessa perspectiva, uma vez que elas são providas de insumos e serviços necessários para a promoção de ensino, pesquisa e extensão por meio das aquisições e contratações públicas, e muitas destas instituições se encontram com orçamentos reduzidos enquanto ampliam a oferta de ensino (Freire, 2022)

A representatividade da adoção do pregão eletrônico pela Administração Pública quando comparado às outras modalidades, demonstra a relevância do tema para pesquisas, com base no fato de que a sua utilização foi rapidamente incorporada desde a sua regulamentação, e por ainda se tratar da modalidade com maior quantidade de contratações e aquisições, e em

valores homologados (Brasil, 2025a; Rauen, 2022).

Santos (2025) em pesquisa sobre a implementação do pregão eletrônico no Instituto Federal do Paraná, identificou no cenário analisado vantagens como: agilidade nos processos de compras, melhores preços, maior competição, e inovação tecnológica; porém desafios também foram percebidos, tais como: participação de empresas inexperientes, a necessidade de mecanismos de controle de riscos, de unificação de sistemas e de interfaces mais intuitivas e menos formais, investimento em capacitação e atualização dos pregoeiros.

Os estudos de Barbosa e Araújo (2023), Krudycz e Mussi (2025), e Rauen (2022), identificaram alguns pontos críticos de ineficiência e morosidade nas compras públicas que são passíveis de apontamento, como: mal planejamento do ciclo administrativo, elaboração do Plano de Contratações Anual falha, formalização de demanda e confecção dos artefatos inadequadas, pesquisa de preços ineficiente, e servidores com capacitação deficitária devido às revisões frequentes das normas.

A melhoria na execução dos processos de aquisições e contratações públicas, faz parte de um contexto contemporâneo de busca por formas mais eficientes de gestão dos recursos da administração pública. Ademais, a escolha do tema deste estudo foi determinada pela experiência da pesquisadora como servidora da área de compras da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Essa oportunidade possibilitou a observação dos procedimentos operacionais instituição, e a percepção de lacunas e oportunidades de melhorias, sobretudo no que se refere ao pregão eletrônico.

Pretende-se com esta pesquisa desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional. Tal identificação é ressaltada como fator crítico a ser considerado pela gestão para otimizar as compras públicas (Araújo; Araújo, 2020; Barbosa; Araújo, 2023; Basso, 2024; Cunha; Ferreira; Murari, 2024; Dumont; Gonçalves e Cezar, 2024; Rauen, 2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, evidencia-se a fundamentação teórica que norteou este trabalho, em que se trata do conceito de governança e gestão em contratações públicas, em seguida, delineia-se a normatização das compras públicas, seguida da instituição da modalidade pregão e os seus custos administrativos, o levantamento dos pontos críticos vinculados ao pregão e, por fim, explora-se as características de otimização das compras públicas através de indicadores desempenho.

### 2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O cenário atual revela que os cidadãos parecem ter perdido parte da confiança nos governos devido às práticas de corrupção, crises econômico-financeiras, impactos da pandemia do Covid, são apenas alguns dos motivos. Somado a isso, a relação entre o Estado e a sociedade é marcada por instabilidade, o que é atribuído à própria alternância política, que por vezes tenta fragilizar e desincentivar a participação social na esfera das políticas públicas. Percebe-se que a gestão pública necessita conferir espaço aos seus norteadores: igualdade, justiça social e equidade (Araújo, 2022; Araújo; Araújo, 2020; Matias-Pereira, 2022).

Administração Pública envolve o Estado, as instituições, as normativas e os recursos, que, por sua vez, têm a prerrogativa de executar as atividades administrativas advindas de decisões do processo político a fim de alcançar os interesses coletivos por meio da gestão dos bens e serviços no âmbito federal, estadual e municipal de forma colaborativa e transparente (Matias-Pereira, 2018, 2022).

Matias-Pereira (2022) assinala que a Administração Pública brasileira apresenta limitações e dificuldades em implementar suas ações, mas que podem ser minimizadas com as práticas de governança. A governança no setor público advém de adaptações e transferências da experiência da governança corporativa, por esse motivo apresentam semelhanças. Quanto ao foco, ambas deixam clara a separação entre propriedade e gestão, mas não somente, outros princípios norteadores são comuns à governança corporativa e a pública: “transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética” (Matias-Pereira, 2022, p. 8).

Entre os conceitos fundamentais de governança, convém o destaque de dois deles: o sugerido pelo Banco Mundial e o disposto no Decreto da Governança nº 9.203/2017. O Decreto nº 9.203/2017 em seu art. 2º, inciso I, define governança pública, como sendo um:

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017, art. 2, inc. I).

Segundo o Banco Mundial (2007 *apud* Brasil, 2013) a boa governança engloba como princípios: a legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e a *accountability*, e para sua efetividade a governança pública, pressupõe-se a:

[...] existência de um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que tange aos assuntos públicos; de uma burocracia imbuída de ética profissional; de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente; e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações (Banco Mundial, 2007 *apud* Brasil, 2013, p. 23).

O Decreto nº 9.203/2017, tem sua origem no Acórdão nº 2.622/2015-TCU, cujo objetivo foi sistematizar as informações referentes ao estágio da governança nas organizações da Administração Pública Federal àquela época. O Decreto foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, um documento aplicável a órgãos e organizações da administração pública, elaborado a partir de uma complexa base conceitual de princípios, normas, modelos e práticas adotados por outros países, com o intuito de incrementar a governança pública por meio de políticas mais efetivas, melhoria da prestação de serviços à sociedade. O Decreto nº 9.203/2017 define seis princípios para a governança pública: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência (Brasil, 2013, 2017).

A governança pública qualificada está associada à uma gestão também qualificada, tanto estratégica quanto política, sendo o seu processo essencial em todas as áreas da organização, relacionada sobretudo a uma mudança de cultura organizacional, uma vez que a boa governança requer a aplicação de elementos tais como: eficiência, eficácia e efetividade, os quais são fundamentais na criação de valor pelos gestores públicos em resposta às demandas impostas pela globalização e pela sociedade para a entrega de serviços públicos de qualidade (Cunha; Ferreira; Murari, 2024; Resende *et al.*, 2024).

De acordo com o TCU (Brasil, 2013) as práticas de governança e de gestão estão intimamente conectadas, e sua implementação visa não apenas melhorar o desempenho organizacional público, mas conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Uma síntese da relação entre ambas pode ser observada na Figura 1, na qual nota-se que a governança define o direcionamento estratégico e o supervisiona verificando se está sendo efetivo na obtenção dos melhores resultados, em prol dos interesses coletivos; enquanto a gestão implementa e executa a estratégia estabelecida de modo a buscar a eficiência.

Figura 1 – Relação entre governança e gestão



Fonte: Brasil, 2013, p. 21.

Araújo e Araújo (2020) corroboram com o apontado no Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2013) sobre a relação entre governança e gestão: a governança responsável pela efetividade do processo decisório por meio de um planejamento estratégico, e à gestão cabe garantir a execução eficiente do processo por meio de uma equipe técnica qualificada. O artigo 11 da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) atribui como responsabilidade pela governança das contratações sendo da alta administração dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Com foco no caráter preventivo, a Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021) estabelece a necessidade de implementação de processos e estruturas para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos. De acordo com Cunha, Ferreira e Murari (2024) as práticas de governança alinhadas à gestão eficiente sistematizam o que deve ser adotado pelos gestores nas contratações públicas, com vistas ao alcance da eficiência, isso porque a ausência de governança nas compras públicas prejudica o atendimento às necessidades dos cidadãos, compromete o alcance de metas, e das políticas públicas institucionais.

Daibert (2021) destaca que a efetiva implementação da governança constitui um desafio complexo, tanto no ambiente universitário quanto na administração pública em geral. Isso ocorre porque o processo exige não apenas ações incentivadas por órgãos de controle, como Tribunal de Contas da União, mas também uma mudança cultural e o redirecionamento de perspectivas voltadas ao aperfeiçoamento das práticas administrativas.

## 2.2 NORMATIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

A Constituição Federal (Brasil, 1988) norteia a Administração Pública, em seu artigo 37, inciso XXI, estabelece as diretrizes para contratação de obras, serviços, compras e alienações pela Administração Pública direta e indireta mediante processo de licitação, um mecanismo que visa a padronização e ainda impedir desvios e fraudes nos processos de aquisições realizados pelos órgãos da Administração Pública para que o interesse público seja respeitado em benefício da coletividade.

Como regulamentação do inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), a Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), Lei Geral de Licitações e Contratos, regeu as compras públicas até o ano de 2021, sendo substituída pela Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021), a Lei nº 14.133/2021, cuja obrigatoriedade se deu a partir de 2024. O regime de transição entre a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, seguiu o disposto na Portaria Seges/MGI nº 1.769, de 2023 (Brasil, 2023).

Na ótica da Administração Pública, a licitação funciona como um processo de seleção na qual ela apresenta uma necessidade, seja a execução de uma obra, prestação de serviço ou compra, e recebe propostas de fornecedores interessados em atender a essa demanda. Embora o mecanismo de busca pelo melhor custo-benefício ocorra também no setor privado, no setor público não se trata de uma escolha, mas uma regra imposta pela legislação, e só pode ser deixada de lado em casos específicos e devidamente autorizados pela legislação (Calasans Junior, 2021).

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021) estipula em seu artigo 28º, as modalidades de licitação que podem ser adotadas no processo de contratações públicas, ou seja, determina o procedimento da licitação, cuja escolha dependerá da natureza do objeto. O Quadro 1 resume as modalidades de licitações previstas NLLC e os seus respectivos conceitos. É válido acrescentar que a regra para as contratações públicas é a realização de licitação, mas existem exceções, e a Lei nº 14.133/2021 prevê em capítulo VIII a contratação direta, ou seja, sem licitação, e ela se subdivide em inexigibilidade e dispensas (Brasil, 2021).

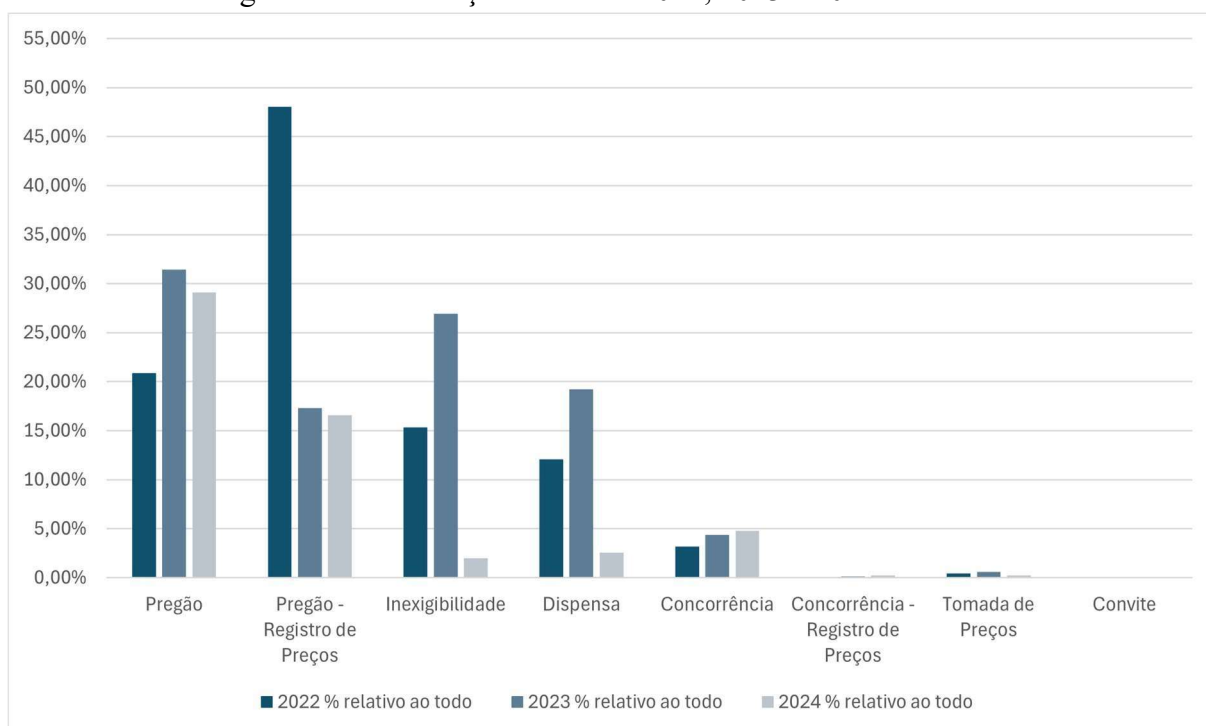
Quadro 1 – Conceito das modalidades de licitações segundo a Lei nº 14.133/2021

| Modalidade          | Conceito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregão              | Modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto.                                                                                                                                                                                                                           |
| Concorrência        | Modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) menor preço;</li> <li>b) melhor técnica ou conteúdo artístico;</li> <li>c) técnica e preço;</li> <li>d) maior retorno econômico;</li> <li>e) maior desconto.</li> </ul> |
| Concurso            | Modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor.                                                                                                                                                                   |
| Leilão              | Modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Diálogo competitivo | Modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos.            |

Fonte: elaboração própria com base em Brasil, 2021.

No Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (Brasil, 2026) é possível visualizar os dados das contratações públicas realizadas por ano no âmbito Federal segundo os valores contratados por modalidade tanto pela Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), quanto pela Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Gráfico 1 - Visão geral das contratações federais 2022, 2023 e 2024



Fonte: Adaptado de Brasil, 2026

Como pode ser visto no Gráfico 1, ao filtrar pelos anos de 2022, 2023 e 2024, referente ao período analisado neste estudo, os dados disponíveis mostram que as modalidades de licitação mais aplicadas foram: pregão, tradicional ou SRP; inexigibilidade; dispensa e concorrência (Brasil, 2026). Conforme apontado por Silva (2022), ainda que a dispensa de licitação não seja considerada uma modalidade no artigo 28º da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), é possível considerá-la desta forma devido à sua normatização e comportamento.

A construção da Lei nº 14.133 teve como essência unificar as legislações de licitações e contratos vigentes, suprir eventuais lacunas, modernizar as práticas de contratação governamental, otimizar o processo administrativo tornando-o mais célere e transparente, acompanhando às demandas por uma melhor entrega do serviço público. Complementarmente, a publicação da Nova Lei de Licitações no Brasil, acompanha o cenário mundial recente de transformação nos modelos de gestão pública, e a nova legislação passou a prever mecanismos gerenciais conferindo maior discricionariedade aos agentes públicos (Brasil, 2023b; Dumont; Gonçalves; Cezar, 2024).

A Constituição Federal preconiza os princípios que deverão ser seguidos pela Administração Pública quando de suas contratações, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; e ainda, os princípios da isonomia, da competitividade e da economicidade. Contudo, a Constituição não é taxativa, ou seja, outros princípios infraconstitucionais poderão ser observados sempre buscando aprimorar os processos administrativos. (Brasil, 1988; Calasans Júnior, 2021).

Além dos princípios constitucionais citados anteriormente, a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) aduz em seu artigo 5º que deverão ser observados os seguintes: do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da proporcionalidade, da celeridade e do desenvolvimento nacional sustentável. O Quadro 2 apresenta breve resumo dos princípios a serem seguidos pela Administração Pública em suas contratações e a descrição de cada um deles.

Quadro 2 – Princípios a serem seguidos pela Administração Pública

| Princípio                            | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legalidade                           | Seguir os regramentos definidos em lei.                                                                                                                                                                                                                           |
| Impessoalidade                       | Atuar em prol de atender ao interesse público.                                                                                                                                                                                                                    |
| Moralidade                           | Atuar em conformidade com as regras, justiça, equidade e honestidade.                                                                                                                                                                                             |
| Publicidade                          | Divulgar as informações de forma clara e acessível.                                                                                                                                                                                                               |
| Eficiência                           | Otimizar o uso dos recursos públicos evitando desperdícios.                                                                                                                                                                                                       |
| Interesse público                    | Atuar em prol de atender ao interesse público.                                                                                                                                                                                                                    |
| Probidade administrativa             | Atuar em conformidade com as regras, justiça, equidade e honestidade.                                                                                                                                                                                             |
| Igualdade                            | Não haver favorecimentos                                                                                                                                                                                                                                          |
| Planejamento                         | Planejar as contratações em todos os níveis.                                                                                                                                                                                                                      |
| Transparência                        | As informações deverão ser claras.                                                                                                                                                                                                                                |
| Eficácia                             | Cumprimento dos objetivos.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Segregação de funções                | O mesmo agente público não pode praticar diversas atribuições relevantes e sujeitas a risco, especialmente quando ele puder cometer e ocultar fraudes.                                                                                                            |
| Motivação                            | Os atos devem ser justificados, com indicação dos pressupostos de fato e de direito.                                                                                                                                                                              |
| Vinculação ao edital                 | O processo licitatório deverá ser conduzido conforme as regras previamente definidas no edital da licitação, que é a lei interna da licitação.                                                                                                                    |
| Julgamento objetivo                  | A análise da proposta deverá ser objetiva, por meio de critérios de julgamento previamente definidos no edital, restringindo ou eliminando a subjetividade.                                                                                                       |
| Segurança jurídica                   | Uniformidade de entendimentos.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Razoabilidade                        | Vedação aos excessos.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Competitividade                      | Sem restrições indevidas aos competidores.                                                                                                                                                                                                                        |
| Proporcionalidade                    | Medida adequada e necessária quando se obriga ou proíbe de fazer ou deixar de fazer algo.                                                                                                                                                                         |
| Celeridade                           | Realização da licitação dentro de um prazo razoável.                                                                                                                                                                                                              |
| Economicidade                        | Minimizar os custos, mas sem comprometer a qualidade.                                                                                                                                                                                                             |
| Desenvolvimento Nacional Sustentável | As propostas não deverão ser selecionadas apenas pelo aspecto econômico em sentido estrito;<br>Adotar requisitos ambientais em prol com a sustentabilidade;<br>Fomentar o desenvolvimento econômico por meio da aplicação da margem de preferência quando couber. |

Fonte: adaptado de Almeida, 2023, p. 18-19.

Na perspectiva de Santos (2025) seja em uma organização pública ou privada, para que se obtenha benefícios, eficiência e economicidade é preciso que os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional estejam alinhados. Na gestão das aquisições e contratações públicas, é preciso haver convergência da estratégia com os objetivos da organização, o qual visa o desenvolvimento das atividades do governo, além do funcionamento das organizações públicas. Entretanto, a administração pública precisa seguir normas e legislações específicas, respeitando o interesse público (Santos, 2025).

Em busca pela otimização do gerenciamento das contratações públicas, a adoção dos princípios da eficiência, eficácia, celeridade, economicidade e transparência são bases para os sistemas de controle e de métricas de desempenho (Franklin; Moura, 2025). De acordo com

Guimarães (2025) a eficiência associa-se com a melhor utilização dos recursos com vistas ao atingimento do resultado pretendido pela Administração, e guarda relação direta com a racionalização, a economicidade e a celeridade. A racionalização prega a redução de desperdícios, seja ele de tempo, material ou pessoal, visando atingir a eficácia, que é o resultado, por meio da eficiência. O elo da economicidade é a minimização dos custos, e sua relação com a eficiência administrativa trata da vinculação dos gestores a buscarem o resultado através do menor custo possível, sem comprometer a qualidade. A celeridade por sua vez, está vinculada com a adoção de medidas capazes de gerar maior rapidez nas ações da Administração Pública para a consecução dos seus objetivos definidos. A eficácia, em seu sentido amplo, é a capacidade de se atingir os objetivos propostos, é a convergência entre o planejamento e o resultado em si (Brasil, 1988; 2021; Guimarães; 2025).

### 2.3 COMPRAS PÚBLICAS E A INSTITUIÇÃO DA MODALIDADE PREGÃO

As compras públicas são instrumentos estratégicos com a prerrogativa de viabilizar a contratação de bens e serviços necessários ao atendimento das demandas finalísticas da Administração Pública, de forma eficiente e econômica. A área de compras é estratégica e essencial para o funcionamento da organização, entretanto, no âmbito público, é vista pela sociedade como burocrática e ineficiente, fatores atribuídos ao fato da área se orientar e ser regida por legislações e regulamentos em seus processos de aquisições (Araújo; Araújo, 2020; Rauen, 2022).

Frota e Ferreira (2023) buscaram identificar as principais dificuldades enfrentadas pela administração pública na organização e conclusão dos processos licitatórios, e a pesquisa evidenciou que a burocratização da própria legislação de licitações contribui para as falhas ocorridas no decorrer do processo de compras. Segundo Calasans Júnior (2021), a lei de licitações caracteriza-se por um excesso de formalidades, como por exemplo: as quais comprometem a celeridade do certame e devido a isso, a conclusão de uma licitação de modalidade mais simples, como o pregão, dificilmente ocorrerá em prazo inferior a sessenta dias.

A gestão de compras engloba as atividades que viabilizam a concretização das aquisições, e isso abrange o ciclo de compras que é composto pelo: planejamento, execução, controle e monitoramento, cujo foco está nos resultados, no aprimoramento dos processos por meio da racionalização de procedimentos e na busca por uma maior eficiência no uso dos recursos públicos. A ótica de análise do setor de compras não deve ser resumida meramente ao

exercício de funções administrativas, deve ser vista sob uma ótica estratégica abrangendo o planejamento das aquisições, a valorização da equipe, o uso das tecnologias, a integração da área de compras com a gestão do órgão, e o aperfeiçoamento contínuo do processo de compras (Araújo; Araújo, 2020).

Em parte, influenciado pelas ideias da Nova Gestão Pública, o pregão é considerado uma das modalidades mais relevantes desde a sua regulamentação na Lei nº 10.520/2002, a qual trouxe aprimoramento e inovação para a aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, objetos cuja definição de suas características se dá a partir de especificações padronizadas e usuais de mercado. A modalidade pregão facilitou e acelerou os procedimentos administrativos de contratações, contribuindo para a melhoria da eficiência. (Almeida; Sano, 2018; Brasil, 2002; Dumont; Gonçalves; Cezar, 2024).

De acordo com Rauen (2022, p. 123) “o pregão foi rapidamente incorporado pela administração pública e alçou o posto de principal modalidade de licitação no país, tanto em quantidade de contratações quanto em relação aos valores adjudicados”. No ano de 2019, o Decreto nº 10.024 promoveu mais uma inovação à modalidade de pregão, regulamentando a licitação na forma eletrônica, tornando-a mais transparente e célere. Além disso, a adoção do formato eletrônico fez com que não apenas os órgãos públicos se adaptassem às mudanças tecnológicas, mas também as empresas para se manterem competitivas (Brasil, 2019; Gonçalves; Figueiredo, 2022).

A modernização da gestão e das compras públicas está vinculada com a adoção das tecnologias de informação e comunicação – TIC, responsáveis pela implementação de programas para governos eletrônicos. Entre as mudanças cita-se como exemplo, o pregão eletrônico e o sistema de registro de preços, que incorreu na criação do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg) e de sua plataforma informatizada, o Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet (Cavalcante; Silva, 2020; Rauen, 2022).

O pregão eletrônico representa um esforço da Administração Pública para a desburocratização e simplificação da licitação pública. A modernização do processo é capaz de gerar: celeridade de prazos; maior competitividade; redução de custos e de tempo, por meio da competição dinâmica entre os licitantes, e obtenção de informações de maneira praticamente instantânea no trâmite de habilitação dos vencedores; maior transparência para o cidadão e os órgãos de controle (Matias-Pereira, 2018).

Apesar dos esforços promovidos pela Administração Pública em tornar mais célere os processos licitatórios, o estudo de Gonçalves e Figueiredo (2023) o qual buscou investigar os fatores determinantes dos prazos de compras e contratações públicas por meio do pregão

eletrônico na Fundação Oswaldo Cruz, evidenciou fatores que geram variáveis significantes de influências nos prazos de conclusão do pregão eletrônico. Os pesquisadores identificaram que os seguintes fatores são responsáveis pelo aumento ou diminuição dos prazos de um pregão: o objeto do certame ser uma contratação de serviços; a quantidade de itens licitados; pregões eletrônicos do tipo Sistema de Registro de Preços; pregões cancelados anteriormente; impugnações aos editais; recursos administrativos interpostos pelos licitantes; e recorrência de vencedores de pregões anteriores.

Rauen (2022) analisou em sua pesquisa as limitações do pregão e se a modalidade permite inovação, em suas conclusões, o autor apontou que o critério de julgamento do tipo menor preço é o predominante no Brasil, e isso pode ocasionar a adjudicação de objeto com menor qualidade, ou uma execução não satisfatória de prestação do serviço, pois, empresas em má situação financeira são bastante agressivas em suas propostas, cortando custos para reduzir seus preços e vencerem a licitação.

O procedimento de contratação pública é composto de duas fases: interna e externa. A fase interna ou preparatória tem sua base no planejamento, momento em que a Administração identifica uma necessidade a ser atendida, seja ela: obra, serviço, ou compra, e a partir dessa especificação o órgão a elencará no seu Plano de Contratações Anual – PCA, visando efetivar tal contratação ou aquisição, e essa fase ocorre na esfera interna do órgão. A fase externa por sua vez, envolve a participação dos interessados em fornecer o objeto à Administração Pública, e é marcada pela divulgação pública da licitação. Ambas as fases, interna e externa, deverão seguir uma sequência de etapas definidas pela legislação, e uma fase apenas começa quando a anterior está concluída (Gonçalves; Figueiredo, 2022; Calasans Júnior, 2021).

A Lei nº 14.133/2021 elenca em seu artigo 17, as fases a serem seguidas no processo licitatório das modalidades de pregão e concorrência, que ocorrerão preferencialmente na forma eletrônica. O Quadro 3 coaduna as sete fases do processo, as quais caracterizam as etapas do procedimento que serão realizadas em momento oportuno. A fase I, preparatória, representa a fase interna, enquanto as outras seis compõem a fase externa (Brasil, 2021; Calasans Júnior, 2021).

Quadro 3 – Etapas do processo de licitação

| Fases   |                                       | Características                                                                                                                                                                                                |
|---------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interna | Preparatória                          | Caracterizada pelo planejamento, devendo compatibilizar-se com Plano de Contratações Anual (PCA), com as leis orçamentárias e demais questões que interferem na contratação.                                   |
| Externa | De divulgação de edital de licitação  | O processo licitatório é analisado juridicamente e após análise ocorre a publicação do edital e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).                                             |
|         | De apresentação de propostas e lances | Prazos mínimos contados a partir da data de divulgação do edital para a apresentação de propostas e lances pelos licitantes.                                                                                   |
|         | De julgamento                         | Verificação de conformidade das propostas recebidas que poderão ser aceitas ou desclassificadas.                                                                                                               |
|         | De habilitação                        | Verificação dos documentos do licitante que demonstrem sua capacidade de realizar o objeto da licitação, dividindo-se em: habilitação jurídica; técnica; fiscal, social e trabalhista; e econômico-financeira. |
|         | Recursal                              | Fase na qual os licitantes podem interpor recursos devido a discordâncias da decisão quanto às etapas anteriores.                                                                                              |
|         | De homologação                        | O processo segue para a autoridade superior encerrar a licitação, adjudicando e homologando-a caso o processo tenha ocorrido regularmente.                                                                     |

Fonte: adaptado de Brasil, 2021.

Na fase preparatória elaboram-se os documentos necessários para definir o objeto e a demanda do órgão. A Controladoria-Geral da União (CGU) vinculada à Advocacia Geral da União (AGU) é responsável por redigir e disponibilizar modelos dos documentos, também conhecidos como artefatos, que devem ser utilizados pelos órgãos da Administração Pública em seus processos de licitações e contratações diretas conforme disposto pela Lei nº 14.133/2021. Os artefatos englobam: o Estudo Técnico Preliminar, o Termo de Referência, a Matriz de Risco, e a minuta de Contrato. Os modelos são disponibilizados e atualizados no módulo do sistema do Compras.gov.br, em busca de agilizar a fase interna das contratações públicas, gerar eficiência, uniformização, segurança jurídica e base de conhecimento, além de reduzir tempo e esforços durante o processo. Além dos artefatos, constam ainda entre os modelos uma lista de verificação e um parecer parametrizado que servem como roteiro para a Equipe de Licitações e Contratos (ELIC) analisar os processos licitatórios e emitir pareceres jurídicos (Advocacia-Geral da União, 2023; Brasil, 2021; Brasil, 2025b).

A relevância de se analisar as fases da licitação é abordada por Krudycz e Mussi (2025) no contexto da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, onde os autores investigaram as atividades relacionadas à fase interna da licitação e detectaram problemas na etapa do planejamento. Os pesquisadores realizaram um mapeamento para identificar os pontos críticos das atividades por eles observadas e se depararam com os seguintes problemas: falha na elaboração do Plano de Contratações Anual; formalização de demanda inadequada e carente

de dados detalhados sobre a previsão de demanda das unidades requisitantes; falta de clareza nas especificações técnicas do objeto; elaboração inadequada dos artefatos; pesquisa de preços ineficiente; análise de riscos genérica; dificuldades das equipes em atender às normas e aos procedimentos que balizam os processos de aquisição e contratação; mal planejamento do ciclo administrativo.

A pesquisa de Gonçalves e Figueiredo (2023) na Fiocruz apresenta ponderações no que tange aos recursos e as impugnações aos editais. Para a amostra estudada, concluiu-se que as impugnações geralmente ocorrem por erros na descrição do item e na elaboração do edital, mas sua representatividade é menor em comparação aos recursos interpostos, que demandam novos prazos de divulgação de edital aumentando o tempo de conclusão da licitação. Outro fator que cabe destaque na pesquisa realizada na Fiocruz é que a experiência de vencedores de pregões anteriores pode influenciar no aumento de impugnações e recursos ao edital.

## 2.4 CUSTOS ADMINISTRATIVOS DO PREGÃO

O custo é considerado a mensuração econômica dos recursos utilizados para a geração de produtos e/ou serviços, é o “sacrifício de recursos”, o gasto necessário, logo, a gestão eficiente dos recursos torna-se um ponto de relevância. A mão de obra representa o esforço que é despendido para se obter o produto e/ou serviço, e a sua mensuração quantitativa pode ser obtida pelo tempo despendido na tarefa (Padoveze; Takakura Júnior, 2013, p. 23-30). O princípio constitucional da economicidade (Brasil, 1988), qual seja minimizar custos, sem prejudicar a qualidade, pode ser ampliado para uma economia de processo e não apenas financeira (Guimarães, 2025).

A Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP), realizou em 2006 um estudo intitulado Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal, realizado a partir da pesquisa de dados em 14 órgãos da Administração Pública Federal. O mapeamento analisou e comparou os gastos operacionais dos processos de licitações das modalidades, nos moldes da Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), para a administração, e apresentou um relatório técnico com os dados de custos da administração, bem como a descrição das metodologias utilizadas no levantamento.

Diante do mapeamento estruturado no estudo da FIA, o mesmo foi referendado pela Controladoria Geral da União (CGU) por meio da Nota Técnica nº 1081/2017 (Brasil, 2017), cuja essência tratava da proposta da alteração dos valores limites das modalidades da Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993). De acordo com a Nota ao tratar sobre o benefício do pregão eletrônico versus a dispensa, o custo de um processo via dispensa de licitação em janeiro de

2006 seria de R\$ 2.025,00 e o custo de um pregão eletrônico de R\$ 20.698,00.

A Controladoria Geral da União (Brasil, 2022) realizou auditoria interna na Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, visando a identificação de pregões eletrônicos considerados deficitários, ou seja, cujo valor estimado para a contratação seja menor que o custo para a realização do procedimento de licitação. O trabalho analisou pregões eletrônicos ocorridos nos exercícios de 2018 a 2022, e segundo o relatório de avaliação, 9% dos processos de contratação realizadas por meio de pregão eletrônico não são eficientes, ocasionando oneração para a administração pública federal. O relatório da CGU (Brasil, 2022) adotou como referência os valores contidos na Nota Técnica nº 1081/2017 (Brasil, 2017) para as modalidades dispensa e pregão eletrônico, atualizando-os para o ano de 2022 por meio do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (IBGE).

Realizando-se a atualização dos valores contidos na Nota Técnica nº 1081/2017 (Brasil, 2017) para as modalidades dispensa e pregão eletrônico para janeiro de 2026 utilizando como referência o IPCA (IBGE) por meio da ferramenta Calculadora do cidadão, Correção de Valores, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil (2026), eles seriam de R\$ 5.932,47 e R\$ 60.637,13, respectivamente, como disposto na Tabela 1. Observa-se que o custo final dos processos via pregão eletrônico é cerca de 10 vezes maior que os dos processos realizados por dispensa.

Tabela 1 – Custo por procedimento licitatório

| Modalidade            | Custo em 2006 | Custo Atualizado em 2026 | Modalidade/Dispensa |
|-----------------------|---------------|--------------------------|---------------------|
| Dispensa de Licitação | R\$ 2.025,00  | R\$ 5.932,47             | 1,00                |
| Pregão Eletrônico     | R\$ 20.698,00 | R\$ 60.637,13            | 10,22               |

Fonte: adaptado do estudo da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP) - maio/2007 – versão 2.0, 2026.

A Nota Técnica nº 1081/2017 (Brasil, 2017) destaca que o custo do pregão depende da duração do processo, da quantidade de servidores envolvidos, dos salários médios pagos a eles, e do percentual de tempo dedicado à atividade. Pelo fato de não haver informações oficiais sobre o número de servidores e o tempo por eles dedicado a um processo de pregão, o órgão definiu na fórmula como sendo 2 a quantidade de pessoas envolvidas no processo e de 25% o percentual de dedicação ao processo, resultando na seguinte fórmula:

$$\text{Custo\_Pregão} = \text{dias} * 2 * 0,25 * \text{salario\_por\_dia}$$

Ainda que tenha sido baseada na Lei nº 8.666 (Brasil, 1993), pesquisa na literatura mostra que a Nota Técnica nº 1081/2017 (Brasil, 2017) permanece adotada como referência em estudos que tratam de análise dos custos dos procedimentos administrativos baseados na Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021), conforme resumo apresentado a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 – Publicações que abordam o estudo FIA/USP - 2006 e/ou a Nota Técnica nº 1081/2017

(continua)

| <b>Título</b>                                                                                                                                                                  | <b>Fonte</b>                         | <b>Razão da adoção</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrata+Brasil: Um novo paradigma para uma administração pública gerencial e a implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico e social sustentável          | Carrijo; Marry (2025)                | O artigo compara contratações de pequenas compras e serviços de pronto pagamento com os custos de um processo segundo a Nota Técnica nº 1081/2017 atualizada até 2025 e apresenta o Contrata+Brasil como uma alternativa mais eficiente para contratação mediante dispensa de licitação. |
| A centralização das compras públicas como ferramenta de gestão estratégica: a experiência da Universidade Federal de Minas Gerais                                              | Guimarães (2025)                     | Em relação à Nota Técnica nº 1081/2017 ressalta que a avaliação dos custos administrativos dos processos de compras se mostra atividade importante e necessária ao acompanhamento da eficiência operacional das organizações.                                                            |
| O consequencialismo na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a análise econômica do direito como ferramenta concretizadora                                      | Silva Neto; Dall’oglio Junior (2024) | A Nota Técnica nº 1081/2017 é apontada como exemplo, do ponto de vista da análise econômica do direito, realizada pela Controladoria-Geral da União demonstrando preocupação em relação aos pregões eletrônicos considerados deficitários.                                               |
| Oportunidades trazidas pela nova Lei de Licitações e contratos, aplicadas no âmbito das contratações e aquisições da Secretaria de Estado de Justiça do Espírito Santo - SEJUS | Ribas; Brandão (2024)                | Ao argumentar sobre as oportunidades da Lei 14.133/2021, o estudo apresenta a Nota Técnica nº 1081/2017 sob a ótica de que com a ampliação dos limites da modalidade de dispensa, a sua adoção da acarreta maior celeridade processual.                                                  |
| Determinantes das irregularidades nos pregões eletrônicos da Prefeitura Municipal de Fortaleza                                                                                 | Furtado (2024)                       | O artigo utiliza o estudo da FIA/USP - 2006 para ilustrar o prejuízo financeiro que poderia ser causado à Administração pública ao incorrer em infração devido a irregularidades em                                                                                                      |

(conclusão)

|                                                                                                                           |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           |                                             | procedimento licitatório.                                                                                                                                                                                                                        |
| Relatório de Avaliação - Secretaria de Gestão - Exercícios 2018 a 2022                                                    | Brasil, Controladoria Geral da União (2022) | Relatório de avaliação emitido pela CGU após realização de auditoria interna que adotou como referência os valores contidos na Nota Técnica nº 1081/2017 para a averiguação do percentual de pregões eletrônicos deficitários no órgão auditado. |
| Compras públicas: mudanças na legislação seus impactos na inovação e eficiência                                           | Silva (2022)                                | O estudo aponta sobre as vantagens da utilização da dispensa de licitação em virtude da celeridade e dos custos de transação em contraponto com o pregão eletrônico conforme a Nota Técnica nº 1081/2017.                                        |
| Identificação dos custos administrativos dos processos de compras da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH | Motta (2020)                                | O estudo realiza o levantamento dos custos administrativos em unidades hospitalares da rede Ebserh, adotando como referência para o cálculo a Nota Técnica nº 1081/2017.                                                                         |

Fonte: elaboração própria, 2026

Com base nas publicações apresentadas no Quadro 4, e em virtude da ausência de estudos recentes como aquele realizado pela FIA/USP em 2006, a Nota Técnica nº 1081/2017 apresenta-se como uma referência para subsidiar pesquisas de levantamento de custos administrativos elaborados na forma da Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Visando à eficiência operacional da Administração, o gestor público deve avaliar e acompanhar os custos administrativos dos processos licitatórios, adequando o uso dos recursos públicos para o alcance do melhor resultado possível, a partir do equilíbrio entre custo e benefício decidindo pelo procedimento menos oneroso para a Administração Pública. Aliado a isso, a gestão deve também identificar ferramentas que incorram num ciclo de compras com menor incidência de erros e maior eficiência, refletindo na diminuição dos custos (Brasil, 2022; Guimarães, 2025).

Entre buscas por formas de desonerar os custos das contratações públicas, a Secretaria de Gestão do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos emitiu a Recomendação nº 38/2023 (Brasil, 2023) a qual orienta os órgãos a priorizarem a dispensa de licitação, em sua forma eletrônica, quando os limites de valor permitirem sua utilização, ao invés de realizarem pregões eletrônicos, com o objetivo de reduzir prazos e custos para as aquisições de pequeno valor. No entanto, o gestor público deve estar atento e realizar o devido planejamento do Órgão, principalmente por meio do Plano de Contratações Anual para estimar quais serão as aquisições e respectiva natureza do objeto. Ainda que caiba realizar a dispensa de licitação em função do

valor, é preciso evitar que ocorra o fracionamento indevido de despesas (Brasil, 2023; Silva, 2022).

De acordo com Amorim, (2021, p. 221) incorre-se no fracionamento indevido de despesas, uma prática ilegal “[...] quando se divide o objeto da contratação com o intuito de formar partes cujos valores individualmente considerados se amoldam aos limites que legitimam a dispensa de licitação [...]”. O manual de Licitações e Contratos do TCU (Brasil, 2025) e Silva (2022) reforçam sobre o assunto ressaltando que os limites atribuídos para cada uma das modalidades de licitação são calculados por exercício financeiro e por natureza do objeto, não podendo o seu somatório ultrapassar os limites estabelecidos pelos incisos I e II do Art. 75 da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

## 2.5 PREGÕES ELETRÔNICOS: PONTOS CRÍTICOS

Barbosa e Araújo (2023) mapearam e documentaram a fase interna do processo do pregão tradicional da Universidade Federal de Campina Grande e identificaram pontos críticos e oportunidades de otimização na gestão das compras públicas. Entre os pontos críticos encontrados, dois estão relacionados ao servidor público, sendo eles: contínua necessidade de atualização de conhecimentos devido às revisões frequentes de normas, e importância do comprometimento do servidor para se evitar atrasos e aumento de processos sob sua responsabilidade. Em paralelo, segundo Rauen (2022), a maior parte dos servidores da área de compras possui formação deficitária e passa por treinamento superficial. Complementarmente, Frota e Ferreira (2023) apontam que ações como a capacitação dos servidores e alocação estratégica desses servidores capacitados nas atividades consideradas mais críticas do processo licitatório otimizariam as compras públicas.

Krudycz e Mussi (2025) em pesquisa realizada na Universidade Federal da Integração Latino-Americana, elencam as possibilidades de melhorias nos pontos críticos analisados ao longo do estudo, e entre eles, sugerem: nortear as etapas de compras por meio de sistema de planejamento e promover capacitações para os servidores. Além disso, os autores destacam que a gestão do órgão deve ir além do mero cumprimento legal, deve garantir a eficiência e coordenar do ciclo de compras.

Basso (2024) em sua pesquisa da fase externa do pregão eletrônico em um órgão do Poder Judiciário analisou 30 certames, constatando que o tempo médio de tramitação foi de 45,70 dias úteis. Em 25 processos licitatórios não houve interposição de recursos, e o seu tempo médio de tramitação foi de 43,40 dias úteis, enquanto para os 5 certames em que houve

necessidade de retificação devido aos recursos, a média de tempo elevou-se para 57,20 dias úteis. A autora ressalta a importância da fase interna para que a fase externa logre êxito e a organização consiga tornar suas licitações mais céleres. A autora reforça que o estudo técnico preliminar e o termo de referência bem elaborados contribuem e beneficiam a confecção do edital, evitando a necessidade de retificação destes documentos devido aos recursos dos licitantes.

Gomes (2023) propôs investigar os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, no âmbito de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais. A autora identificou que o prazo médio de duração dos certames na empresa analisada é de aproximadamente 68 dias úteis (91 dias corridos). Entre os fatores identificados como causadores de morosidade, estão: ausência de documentos essenciais; demandas de ajustes no edital; interposição de impugnações e recursos; pesquisa de preço ineficiente; falha na especificação dos itens; e número de itens elevado. Como ponto positivo identificado para contribuição na celeridade, Gomes (2023) destaca a proatividade e colaboração dos agentes internos.

O planejamento, a padronização dos procedimentos, o monitoramento contínuo das atividades desde a fase interna até a fase externa, a capacitação e o aprimoramento dos agentes envolvidos, são apontados por Basso (2024) como pontos imprescindíveis de atenção dos gestores. A interdependência do processo de compras requer que as áreas envolvidas estejam em sintonia para que o objetivo final do órgão seja satisfatoriamente atingido, qual seja atender às demandas de seus requisitantes num tempo adequado.

O Quadro 5 consolida os principais fatores identificados em pesquisas sobre o tema compras públicas capazes de gerar variáveis significantes de interferência na eficácia e nos prazos de conclusão dos processos de compra via pregão eletrônico, impactando na otimização das compras públicas.

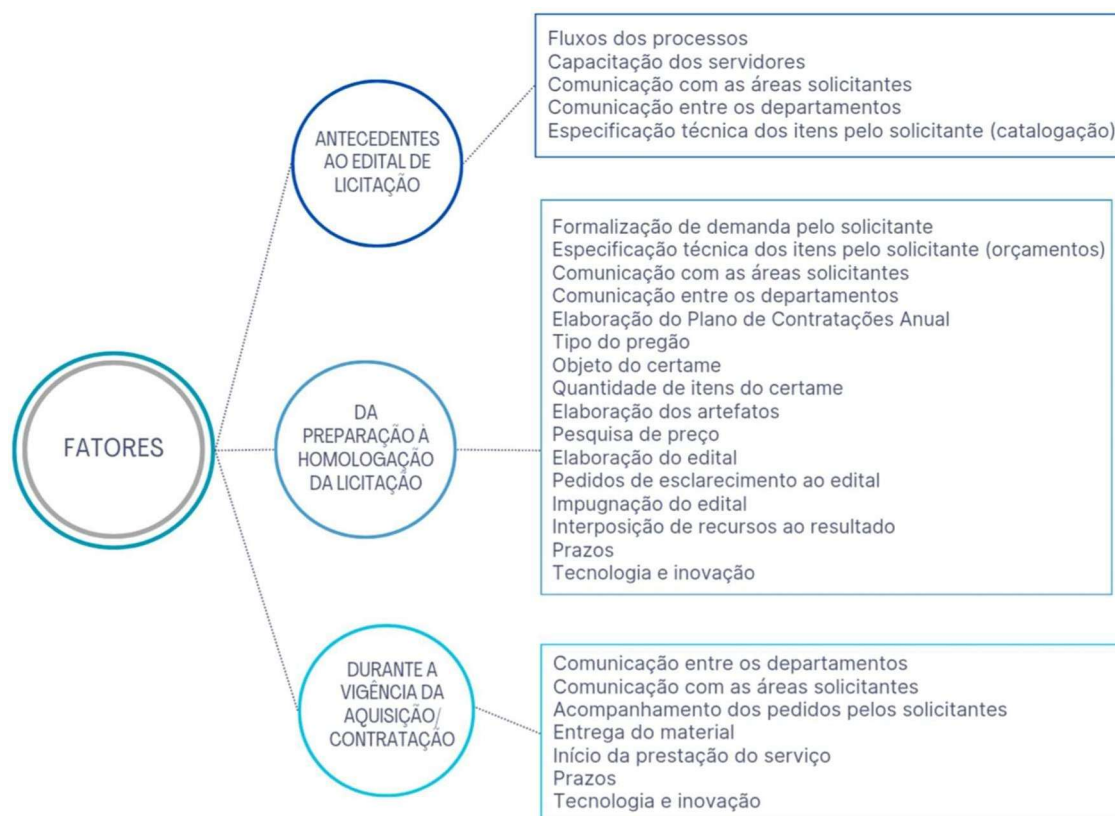
Quadro 5 – Fatores que interferem na eficácia e celeridade dos processos de compra

| <b>Fatores</b>                                                                             | <b>Autores</b>                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burocratização inerente da legislação de licitações                                        | Frota; Ferreira (2023)                                                                            |
| Elaboração do Plano de Contratações Anual                                                  | Krudycz; Mussi (2025)                                                                             |
| Formalização de demanda realizada pelo solicitante                                         | Krudycz; Mussi (2025)                                                                             |
| Especificações técnicas dos itens realizada pelo solicitante                               | Gomes (2023); Krudycz; Mussi (2025)                                                               |
| Objeto do certame: material ou serviço                                                     | Gonçalves; Figueiredo (2023)                                                                      |
| Quantidade de itens no certame                                                             | Gomes (2023); Gonçalves; Figueiredo (2023)                                                        |
| Tipo do pregão eletrônico: tradicional ou Sistema de Registro de Preços                    | Gonçalves; Figueiredo (2023)                                                                      |
| Elaboração dos artefatos: estudo técnico preliminar, termo de referência, análise de risco | Basso (2024); Krudycz; Mussi (2025)                                                               |
| Pesquisa de preço                                                                          | Gomes (2023); Krudycz; Mussi (2025)                                                               |
| Nova tentativa de se realizar um pregão anteriormente cancelado/fracassado                 | Gonçalves; Figueiredo (2023)                                                                      |
| Pedidos de esclarecimento ao edital                                                        | Basso (2024); Gomes (2023); Gonçalves; Figueiredo (2023); Krudycz; Mussi (2025)                   |
| Impugnação ao edital                                                                       | Gomes (2023); Gonçalves; Figueiredo (2023); Krudycz; Mussi (2025)                                 |
| Recorrência dos mesmos licitantes vencedores                                               | Gonçalves; Figueiredo (2023)                                                                      |
| Capacitação dos servidores                                                                 | Barbosa; Araújo (2023); Basso (2024); Frota; Ferreira (2023); Krudycz; Mussi (2025); Rauen (2022) |
| Alocação estratégica de servidores capacitados                                             | Frota; Ferreira (2023)                                                                            |
| Comprometimento e proatividade do servidor                                                 | Barbosa; Araújo (2023); Gomes (2023)                                                              |

Fonte: elaboração própria, 2026.

Alguns dos principais fatores ligados ao processo de licitação identificados nas pesquisas correlatas apresentadas ao longo deste estudo estão representados na Figura 2. Os fatores apresentados no Quadro 5 e na Figura 2 foram adotados como referência na elaboração do roteiro das entrevistas realizadas com o intuito de verificar se tais fatores se confirmavam no estudo de caso desta pesquisa.

Figura 2 – Fatores de influência nos processos de licitação



Fonte: elaboração própria, 2026.

Como demonstrado na Figura 2, agregou-se em três estágios os principais elementos identificados que potencialmente impactam ou não nos processos licitatórios: (i) fatores antecedentes ao edital de licitação; (ii) fatores da preparação à homologação da licitação; e (iii) fatores durante a vigência da aquisição/contratação. Alguns fatores são comuns a mais de um estágio, como: a comunicação com as áreas solicitantes, a comunicação entre os departamentos, a especificação técnica dos itens pelo solicitante, os prazos, a tecnologia e inovação.

## 2.6 OTIMIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: INDICADORES DE DESEMPENHO

De modo geral, a preocupação da Administração Pública quanto a melhor utilização dos recursos públicos, formas de desburocratização e como tornar o processo licitatório mais célere é uma realidade do contexto brasileiro. As compras públicas são apontadas como um dos gargalos de eficiência, que é um dos princípios constitucionais fundamentais, porém se tornou objeto de atenção da gestão apenas recentemente. Otimizar o uso dos recursos públicos e evitar desperdícios em prol do interesse coletivo tem sido uma das principais pautas da gestão pública, uma pauta que se relaciona diretamente com o planejamento (Frota; Ferreira, 2023; Gonçalves; Figueiredo, 2022).

O Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) dispõe que concerne à gestão das organizações públicas adotar mecanismos e práticas de governança que contemplem essencialmente: formas de acompanhamento dos resultados, soluções para a melhoria do desempenho e processo decisório baseado em evidências (Mota, 2021). A avaliação de desempenho está alinhada com a busca por administrar com base em resultados, garantindo qualidade do serviço prestado por meio de racionalização, de acordo com Teixeira (1994), a gestão pública deve implementar modelos de controle centrados em avaliação qualitativa e quantitativa, pois quando há a delimitação do que deve ser observado, facilita-se a identificação de quais objetivos e metas deverão ser alcançados.

O parágrafo único do artigo 11 da Nova Lei de Licitações (Brasil, 2021) prevê a implantação de processos e estruturas de direcionamento e monitoramento dos processos licitatórios, promovendo integridade e confiabilidade, além do alcance de princípios como o da eficiência, efetividade e eficácia nas contratações. A Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021) estabelece sobre a governança das contratações públicas no âmbito da administração pública, e em seu artigo 20, inciso I, determina que compete à alta administração do ente implementar e manter mecanismos de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão dos processos de aquisições públicas.

Assim como a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021), o manual de Licitações e Contratos do TCU (Brasil, 2025) reforça que compete à alta administração promover a definição de objetivos, metas e indicadores para contratações. Esses elementos devem ser estabelecidos para períodos determinados, em cenários viáveis e alinhados às demais funções de gestão visando atender às necessidades organizacionais. Para tanto, é essencial considerar o ambiente interno e externo, uma vez que esse diagnóstico permite ao gestor avaliar suas capacidades, identificar riscos e oportunidades, e reconhecer fragilidades que demandem mudanças. No âmbito interno, a análise deve contemplar processos, pessoas, sistemas e orçamento, pois ao avaliar a eficiência dos procedimentos, a competência da equipe, a adequação tecnológica e a disponibilidade financeira, a organização consegue diagnosticar seus pontos fortes e as áreas que necessitem de melhorias (Brasil, 2025).

É apontado por Bahia (2021) que a proposição de um indicador de desempenho deve ser precedida pela determinação do objetivo o qual se pretende atingir, e ele deve estar alinhado ao planejamento estratégico, conforme previsão do parágrafo único do artigo 11 da Nova Lei de Licitações (Brasil, 2021). Soma-se a isso, que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, ou sua sigla em inglês “SMART” (Brasil, 2025).

A avaliação é uma função fortemente integrada à função monitoramento dentro do processo administrativo. Para que se prossiga a avaliação, a organização deve primeiramente estabelecer quais critérios e parâmetros serão avaliados, para que seja viável a realização de análise comparativa entre o desempenho observado e os parâmetros previamente definidos, permitindo a identificação das variáveis de causa e os respectivos impactos, sendo o resultado do processo a geração de informação (Oliveira, 2019).

Em se tratando do monitoramento do desempenho nas contratações, o Tribunal de Contas da União no manual de Licitações e Contratos reforça (Brasil, 2025):

Uma das principais utilidades das informações resultantes do monitoramento é a identificação de oportunidades de melhoria. Ao analisar os dados coletados, é possível identificar áreas ou processos que podem ser aprimorados para obter melhores resultados. Por exemplo, se o monitoramento revelar um alto índice de retrabalho em determinada etapa do processo de contratações, isso pode indicar a necessidade de revisar e melhorar os procedimentos nessa área específica (Brasil, 2025, p. 96).

Conforme o manual de Licitações e Contratos, a análise sistemática dos dados atua como um mecanismo de governança, permitindo a identificação de desvios entre os resultados observados e as metas institucionais estabelecidas, o que viabiliza a implementação de ações corretivas estratégicas, tal como a otimização de fluxos para reduzir o tempo médio da aquisição. O monitoramento contínuo retroalimenta o ciclo de planejamento ao fornecer subsídios para a reavaliação de objetivos e a priorização de melhorias, garantindo a aderência das diretrizes organizacionais à realidade operacional. Para tanto, a utilização de indicadores de desempenho multidimensionais é essencial para avaliar aspectos que abrangem desde a eficácia e eficiência dos processos de contratações até o desenvolvimento técnico dos colaboradores e gestores. A eficácia depende de uma estrutura de reporte clara e acessível, capaz de assegurar ao gestor público as informações necessárias para uma tomada de decisão fundamentada e estratégica (Brasil, 2025).

Embora exista a previsão desde 2021 por meio da Portaria SEGES/ME nº 8.678, Pimenta e Passos (2023) em sua revisão da literatura sobre indicadores de desempenho em compras, não encontraram indicadores de desempenho expressamente definidos na legislação e após a verificação dos indicadores identificados, a análise de suas características, metas e objetivos não os tornava necessariamente um indicador de desempenho de acordo com componentes básicos. Oliveira (2019) apresenta que um indicador de desempenho se constitui de um parâmetro com critério avaliativo predefinido, com finalidade de mensurar a execução, e a progressão de atividades e processos no âmbito organizacional, permitindo análises

comparativas.

Conforme proposto por Bahia (2021) no Guia Referencial para construção e análise de indicadores da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os indicadores de desempenho são ferramentas de monitoramento que traduzem aspectos da realidade em informações para viabilizar a avaliação das ações ou possíveis omissões da Administração. Longe de ser apenas um número isolado, os indicadores representam uma atribuição de valor com base em regras que permitem analisar a atuação das organizações, seus projetos e políticas frente aos resultados pretendidos. Ao transformar fenômenos complexos em parâmetros observáveis, o indicador funciona como uma ferramenta de suporte à decisão que permite acompanhar o alcance de metas, identificar avanços e corrigir problemas, utilizando critérios qualitativos e quantitativos como a eficiência, a eficácia e a efetividade para validar o sucesso da governança (Bahia, 2021).

Figura 3 – Atributos dos indicadores

| ATRIBUTOS                          | DETALHAMENTO                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Utilidade</b>                   | Comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisão dos gestores. |
| <b>Representatividade</b>          | Representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir                                     |
| <b>Confiabilidade metodológica</b> | Ter métodos de coleta e processamento do indicador confiáveis                                   |
| <b>Confiabilidade da fonte</b>     | Ter fonte de dados com precisão e exatidão                                                      |
| <b>Disponibilidade</b>             | Ser possível a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez                         |
| <b>Economicidade</b>               | Ter uma relação de custo-benefício favorável.                                                   |
| <b>Simplicidade de comunicação</b> | Favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado                                   |
| <b>Estabilidade</b>                | Ter mínima interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades                        |
| <b>Tempestividade</b>              | Ser possível a sua utilização assim que o gestor precisar.                                      |
| <b>Sensibilidade</b>               | Ter baixos riscos relacionados ao indicador.                                                    |

Fonte: Bahia (2021, p. 12).

A partir dos atributos de indicadores apresentados por Bahia (2021) na Figura 3, o autor divide a proposição de indicadores, considerando os atributos, em dez passos, a saber: sondagem e pré-diagnóstico; identificação do objetivo da mensuração; estabelecimento de indicadores; validação preliminar; construção de fórmulas; estabelecimento de metas; definição de responsáveis; geração de sistema de coleta de dados; validação final; e mensuração de desempenho. No guia, Bahia (2021) consolida os componentes básicos de devem estar presentes na proposição de um indicador: medida; fórmula; índice; padrão de comparação; e meta, conforme detalhamento na Figura 4.

Figura 4 – Componentes básicos de um indicador

| COMPONENTE                  | DETALHAMENTO                                                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medida</b>               | Grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas |
| <b>Fórmula</b>              | Padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo                                                                                 |
| <b>Índice (número)</b>      | Valor de um indicador em determinado momento                                                                                                    |
| <b>Padrão de comparação</b> | Índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento                                                           |
| <b>Meta</b>                 | Índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período                           |

Fonte: Bahia (2021, p. 18).

Freire (2022a) realizou um mapeamento das Instituições Federais de Ensino (IFEs) para verificar a adoção da avaliação de desempenho em compras públicas, sua pesquisa concluiu que do total de 110 Instituições, 36 realizavam avaliação de desempenho e, dessas, apenas 25 usavam indicadores de desempenho. A partir do cenário encontrado, a autora propôs um mapa de análise de desempenho em compras públicas composto por 15 indicadores de desempenho classificados segundo os 6 E's, a saber: economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia e efetividade, conforme apresentado no Quadro 6, para guiar as IFEs no monitoramento dos seus processos de aquisições e contratações.

Quadro 6 – Instrumento de análise de desempenho

| <b>Categorias</b> | <b>Indicadores</b>                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economicidade     | Valor efetivamente negociado pelo pregoeiro.                                                                   |
| Excelência        | Índice de retrabalho na instrução das contratações.                                                            |
| Execução          | Volume total de compras (R\$).                                                                                 |
|                   | Taxa de itens cancelados do total licitado.                                                                    |
|                   | Valor de itens cancelados.                                                                                     |
| Eficiência        | Percentual de licitações concluídas com êxito.                                                                 |
|                   | Índice de pregões homologados.                                                                                 |
|                   | Tempo médio, em dias de duração das fases da licitação.                                                        |
| Eficácia          | Valor adquirido em relação ao licitado.                                                                        |
|                   | Proporção entre itens demandados e itens adquiridos.                                                           |
|                   | Taxa de planejamento das aquisições e contratações.                                                            |
|                   | Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PCA).                                                         |
|                   | Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações |
| Efetividade       | Satisfação do usuário.                                                                                         |
|                   | Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos.                                                 |

Fonte: adaptado de Freire (2022b), 2026.

Franklin e Moura (2025) observam que a inexistência de um módulo voltado para avaliação de desempenho das compras governamentais impede o correto acompanhamento e análise, e por sua vez impacta diretamente na tomada de decisão baseada em evidências. O Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg) é apontado com uma ferramenta promissora em possibilidade de criação de um módulo específico para indicadores de avaliação para a administração pública (Franklin; Moura; 2025). A ausência de indicadores de desempenho expressamente definidos em legislação, faz com que as instituições implementem uma gama diversa de indicadores de desempenho em busca por mecanismos para auxiliar na tomada de decisão para o gerenciamento mais eficiente dos seus recursos (Freire, 2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2021) ressaltam que a pesquisa desempenha um papel determinante no campo das Ciências Sociais, sobretudo na busca por soluções para questões e desafios coletivos. Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para o alcance dos objetivos geral e específicos desta pesquisa, a seção apresenta a classificação da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e os aspectos éticos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o problema de pesquisa do presente estudo, qual seja, como estruturar um modelo de gestão que minimize os fatores negativos e potencialize a celeridade e eficácia dos pregões na UFTM, a pesquisa utiliza a abordagem de métodos mistos. Conforme Creswell e Creswell (2021), métodos mistos trata-se de uma abordagem integrativa a qual combina os pontos fortes da abordagem qualitativa e quantitativa, e minimiza as possíveis limitações de cada uma.

A estratégia desta pesquisa quanto à abordagem qualitativa visa explorar e compreender um ambiente, enquanto a quantitativa objetiva analisar a relação entre variáveis a partir de procedimentos estatísticos (Creswell; Creswell, 2021).

Ao propor uma investigação em uma Instituição de Ensino Superior pública acerca da avaliação de execução dos processos de compras na modalidade pregão, esta pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos como descritiva. O principal objetivo de uma pesquisa do tipo descritiva consiste em descrever situações, eventos, ou ainda estabelecer relações entre variáveis pré-determinadas; e entre as características mais significativas da pesquisa descritiva está a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2019; Mattar; Ramos, 2021).

Em relação à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois busca encontrar nos resultados soluções para um problema social, que tem como ponto de partida uma questão do cotidiano. O objetivo neste estudo é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da UFTM, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional. Uma pesquisa que parte de um pressuposto empírico para ser analisada cientificamente na busca por uma solução prática (Flick, 2012; Mattar; Ramos, 2021).

Para responder ao “como” apresentado no problema da presente pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso, visto se tratar de uma estratégia adotada para se realizar uma

investigação empírica, em profundidade, além de ser um método capaz de lidar com uma variedade de evidências, tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações, num contexto o qual o pesquisador tem escasso domínio sobre os eventos contemporâneos analisados (Yin, 2015).

O estudo de caso único, foi delimitado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro, especificamente na Divisão de Compras, uma área estratégica, que funciona como apoio às atividades finalísticas, contribuindo de forma geral para o funcionamento de toda a universidade e cumprimento de seus objetivos estratégicos. A UFTM oferece 29 cursos de graduação e 7 cursos técnicos, atendendo à 7.619 discentes, em relação ao orçamento destinado à instituição, no ano de 2022 o valor foi de R\$ 439.257.824,00, em 2023 o orçamento foi de R\$ 478.115.921,00 e em 2024 de R\$ 509.572.401,00 (UFTM, 2025, 2026).

O valor do orçamento da UFTM que é destinado às despesas discricionárias, que englobam custeio e investimento, representa uma baixa participação no orçamento se comparada às despesas com pessoal e benefícios, por exemplo, no ano de 2022 as despesas obrigatórias foram R\$ 395.818.219,00 enquanto a de custeio R\$ 43.439.605,00. O ano de 2023 seguiu de forma semelhante, as despesas obrigatórias somaram R\$ 427.147.004,00 e as discricionárias representaram R\$ 50.968.917,00. Em comparação ao orçamento de 2023, houve aumento de 6,58% no valor final do orçamento de 2024, porém, isso se deve às despesas obrigatórias, que aumentaram R\$ 30.394.528,00,00 em relação à 2023. Em 2024, houve aumento de 2,08% no valor destinado às despesas de custeio e investimentos em comparação ao destinado à UFTM em 2023 (UFTM, 2025).

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Mattar e Ramos (2021) afirmam que a coleta de dados é uma etapa essencial da pesquisa, pois, marca o início da sua execução, a identificação dos participantes, bem como do local do estudo. Os autores ressaltam a importância do alinhamento da coleta de dados com o problema de pesquisa e objetivos. Yin (2015, p. 124) enfatiza a importância do uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso, as quais representam como principal vantagem “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” e o autor conclui que “qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante”. Alinhado ao proposto pelos autores Mattar e Ramos (2021) e Yin (2015), e ainda visando uma melhor consecução dos objetivos geral e específicos da presente pesquisa, optou-se pela

combinação de fontes de dados, as quais serão: documentação e registro em arquivos, e entrevistas individuais semiestruturadas, conferindo qualidade na investigação proposta.

Segundo Gil (2019) e Yin (2015), documentos e registros em arquivos são fontes estáveis, de ampla cobertura, capazes de fornecer detalhes específicos de eventos, permitindo ao pesquisador fazer inferências, além de confirmar e fortalecer as informações obtidas em outras fontes de dados. A entrevista, segundo Martins e Theóphilo (2016) trata-se de uma técnica que fornece ao pesquisador os pontos de vista dos informantes, que são fundamentais para corroborar com as evidências obtidas por meio de outras fontes de dados possibilitando triangulações e aumento do grau de confiabilidade do estudo.

No presente estudo de caso foram analisados os documentos digitais dos processos de pregão eletrônico realizados na Universidade Federal do Triângulo Mineiro disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, e documentos digitais internos no *Google Drive*, como as planilhas de execução de processos, as quais possuem informações tais como: a modalidade do processo de licitação, os documentos de formalização de demanda, número referente ao processo SEI, o objeto da licitação, a data de recebimento da demanda no Departamento responsável, a data de distribuição do processo para a equipe da Divisão de Compras, a data da conclusão pela equipe e as observações pertinentes relacionadas à cada processo que são lançadas pelo responsável pelo pregão ao longo da sua execução.

O Quadro 7 apresenta as variáveis extraídas dos documentos digitais via SEI e planilhas de execução de processos disponíveis, internamente, no *Google Drive*. Quanto à utilização dos documentos internos, foi obtida a autorização e consentimento para o manuseio desses documentos institucionais, que se encontra no Apêndice D. As variáveis foram analisadas buscando-se descrever a possível relação existente entre elas, com a eficácia e celeridade do pregão eletrônico a partir de procedimentos estatísticos.

Quadro 7 – Agrupamento e conceituação das variáveis

| Grupos                                | Variáveis                      | Conceitos                                                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo do Objeto</b>                 | Consumo                        | Aquisição de materiais                                                                                                               |
|                                       | Permanente                     | Aquisição de equipamentos                                                                                                            |
|                                       | Serviço                        | Contratação de serviços                                                                                                              |
| <b>Quantidade de Itens</b>            | Quantidade de itens no certame | Quantidade de itens a serem adquiridos na licitação                                                                                  |
| <b>Tipo do Pregão</b>                 | Pregão eletrônico tradicional  | A aquisição de bens ou a prestação dos serviços ocorrerá em uma única parcela, tão logo o pregão seja homologado                     |
|                                       | Pregão eletrônico SRP          | A aquisição de bens ou a prestação dos serviços poderá ocorrer de forma parcelada, enquanto da vigência da ata de registro de preços |
| <b>Intercorrências entre as Áreas</b> | Intercorrências entre as áreas | Intercorrências ocorridas entre a área demandante, planejadora e executora da licitação                                              |
| <b>Manifestações do Licitante</b>     | Pedido de esclarecimento       | Objetiva esclarecer as dúvidas sobre termos do edital ou dos seus anexos                                                             |
|                                       | Impugnação                     | É o ato pelo qual se provoca a revisão do edital por parte da administração pública                                                  |
|                                       | Recurso                        | Ato que se dá após a declaração do licitante vencedor, com a intenção de recorrer do resultado por outro licitante                   |
| <b>Prazo</b>                          | Prazo                          | Período de duração da licitação, que vai da abertura do processo administrativo até a sua homologação.                               |

Fonte: elaboração própria, 2026.

As entrevistas foram realizadas com servidores envolvidos no ciclo de compras e que possuem competências e experiências para falar sobre possíveis entraves relacionados ao pregão eletrônico, foram eles: dois gestores estratégicos de áreas diretamente ligadas às aquisições e contratações da UFTM; um ponto focal<sup>2</sup> da UFTM; e um servidor de outra Instituição Federal de Ensino Superior, cujo critério de escolha foi conveniência. O intuito das entrevistas foi identificar as percepções dos entrevistados quanto aos fatores que podem causar interferência na eficácia e celeridade dos processos de compras na modalidade pregão eletrônico.

Conforme Gil (2019), após a definição da modalidade de entrevista, que nesse caso foi do tipo individual e semiestruturada, o pesquisador deve elaborar um roteiro que contemple as perguntas, a ordem em que serão feitas, evitando-se aquelas que possam deixar o entrevistado inibido em responder. O autor complementa que é importante obter informações prévias dos entrevistados para definir a estratégia de abordagem e o pesquisador deve ter domínio do tema pesquisado para uma boa condução da entrevista.

O roteiro das entrevistas realizadas foi elaborado adotando como referência os determinantes identificados em estudos correlatos de processos de compra via pregão eletrônico,

<sup>2</sup> Ponto focal é o servidor com a atribuição de prestar suporte técnico aos demandantes, atuando como referência em questões relacionadas às aquisições e contratações, bem como no acompanhamento do orçamento interno de cada área.

previamente apresentados no Quadro 5 na Figura 2, na seção 2 deste trabalho, considerados como potencialmente interferentes nas licitações, seja de forma negativa ou positiva. Nos Apêndices A, B e C constam os roteiros das entrevistas com questões abertas divididas em blocos, buscando verificar se o entendimento dos entrevistados refuta, corrobora ou ainda expõe novos elementos. Os blocos foram divididos em: abertura; fatores antecedentes ao edital de licitação; etapas da preparação em relação à fase interna; etapas do procedimento em relação à fase externa; fatores durante a vigência da aquisição/contratação; e encerramento.

Quadro 8 – Resumo dos entrevistados

| Entrevistados  | Atuação                                          | Instrumento de coleta de dados |
|----------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
| Entrevistado 1 | Diretor da Divisão de Compras                    | Apêndice A                     |
| Entrevistado 2 | Diretor da Divisão de Licitações                 | Apêndice A                     |
| Entrevistado 3 | Ponto Focal                                      | Apêndice B                     |
| Entrevistado 4 | Coordenador da Divisão de Licitações IFE externa | Apêndice C                     |

Fonte: elaboração própria, 2026.

O Quadro 8 explicita o resumo dos entrevistados, a sua respectiva atuação na instituição e o roteiro de entrevista vinculado a cada um deles contidos no Apêndice desta pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Martins e Theóphilo (2016), em geral as pesquisas admitem tanto avaliação quantitativa quanto avaliação qualitativa, sendo considerada falsa a oposição entre ambas, pois, a depender do objeto em estudo, será necessário utilizar técnicas diversas de coleta de informações, dados, evidências, que permitirão ao pesquisador mensurar variáveis e analisá-las estatisticamente, e ainda compreender o ambiente analisado.

Creswell e Clark (2013, p. 178) esclarecem que a análise dos dados numa pesquisa que faz uso da abordagem de métodos mistos analisará “separadamente os dados quantitativos usando métodos quantitativos e os dados qualitativos usando métodos qualitativos”, mas a análise dos dois conjuntos de dados e resultados deverá ser feita ainda sob o prisma dos métodos mistos. A análise da pesquisa ocorreu a partir dos enfoques: análise de conteúdo e estatística descritiva.

O universo da pesquisa foi composto pelos processos de licitação via pregão eletrônico, seja ele em sua forma tradicional ou pelo Sistema de Registro de Preços, homologados pela autoridade superior da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, cuja conclusão do certame ocorreu nos anos de 2022, 2023 e 2024. Na forma tradicional do pregão, a aquisição de bens ou a contratação de serviços ocorre de uma única vez quando estiver homologado, enquanto no

pregão SRP a aquisição pode ocorrer de forma parcelada durante a vigência da ata de registro de preços. O total de 159 processos foram previstos no período analisado, sendo formalizados tanto pela Lei nº 8.666/1993, enquanto da sua vigência, quanto pela Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/2021 a qual passou a ser adotada pela UFTM em 2024.

Os processos de compras analisados neste estudo foram consolidados em planilhas do *Excel*, organizados por ano 2022, 2023 e 2024 para identificar relação entre as variáveis pré-determinadas, a saber: o tipo do objeto, a quantidade de itens, o tipo do pregão, intercorrências entre as áreas, as manifestações do licitante e o prazo de execução. A distribuição de frequência foi utilizada como um dos métodos estatísticos de análise para encontrar o prazo de execução, uma vez que por meio das tabelas estatísticas torna-se possível resumir os dados e compará-los com outras informações, verificando-se o comportamento da variável estudada (Mattos; Azambuja; Konrath, 2017; Morettin, 2023).

Para melhor compreensão dos dados coletados foi aplicada a distribuição de frequência, que permite observar as propriedades de um conjunto de valores e avaliar a probabilidade de um evento ocorrer (Field, 2009). Para a construção da tabela de distribuição de frequências utilizou-se o algoritmo que estabelece as seguintes etapas a serem seguidas: 1) ordenar os dados a serem tabulados; 2) identificar o menor e maior valor para calcular a amplitude total; 3) determinar a quantidade de classes a serem utilizadas; 4) calcular a amplitude dos intervalos de classe; 5) definir as classes e; 6) determinar a frequência simples e absoluta de cada classe (Mattos; Azambuja; Konrath, 2017; Morettin, 2023).

A correlação de Spearman foi adotada para análise das variáveis apresentadas no Quadro 7, pois conforme Mattos, Azambuja e Konrath (2017) o coeficiente de correlação de Spearman é o mais apropriado quando parece existir uma relação crescente ou decrescente entre os dados, além de ser não sensível à presença de assimetria e de *outliers*, tratando-se de um método para variáveis mensuradas ao nível da ordem de suas observações, com o intuito de determinar o grau de associação entre duas variáveis, estudando a correlação entre duas classificações. Para tanto, utilizou-se o *Manus from Meta* versão 1.6 *Lite*. Antes de proceder à análise da correlação, importa verificar a condição de normalidade dos dados, pois, segundo Sharpe, Veaux e Velleman (2011) os dados são assumidos como normais, porém não é possível afirmar que sejam, é necessário verificar esta condição e ela pode ser realizada por meio de um histograma, desde que a amostra tenha um tamanho moderado, com  $n$  maior que 40 ou 50.

Além da distribuição de frequência e correlação de Spearman, a estatística descritiva também foi adotada para descrever o comportamento observado em relação às variáveis do Quadro 7. A estatística descritiva trata-se de uma análise que tem a função de descrever os

dados investigados em determinado contexto, organizando, sistematizando e descrevendo um conjunto de dados e expressando as medidas destes dados em gráficos e tabelas (Martins; Theóphilo, 2016; Mattar; Ramos 2021).

Martins e Theóphilo (2016) descrevem a análise de conteúdo como uma forma de estudar e analisar a comunicação de modo objetivo e sistematizado, buscando-se inferências confiáveis e respeitando o contexto dos discursos de seus autores. A aplicação dessa análise é normalmente utilizada em conjunto com pesquisa documental e entrevistas, buscando compreender os detalhes do ambiente, suas causas, bem como possíveis efeitos e consequências gerados. Bardin (2016, p. 125) indica as fases cronológicas que devem ser observadas para se realizar a análise de conteúdo, quais sejam: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As quatro entrevistas ocorreram de forma remota via *Google Meet*, elas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas na íntegra, preservando-se o conteúdo original, com o propósito de encontrar semelhanças nos depoimentos dos entrevistados. A análise de conteúdo foi utilizada para examinar o material coletado por meio das entrevistas semiestruturadas. O tempo médio de duração de cada uma das entrevistas foi de 50 minutos, o que resultou em aproximadamente 04 horas de material gravado.

Para as transcrições textuais das entrevistas foi utilizado o próprio *Google Meet*, opção de transcrever as entrevistas durante a gravação, e as transcrições obtidas foram geradas para um arquivo *Microsoft Word* separado por entrevistado, conforme apresentado no Quadro 8, no *Word* foi anonimizado o nome do participante, sendo substituído por Entrevistado 1, 2, 3 e 4. As transcrições totalizaram 40 páginas provenientes das quatro entrevistas semiestruturadas, e após as transcrições os áudios foram novamente ouvidos pela pesquisadora para verificar se alguma fala dos entrevistados não havia sido transcrita corretamente.

A análise de conteúdo das entrevistas adotou o uso do MAXQDA e baseou-se em análise comparativa, para verificar se os relatos transmitidos por meio das entrevistas individuais refutavam, corroboravam ou ainda apresentavam novos elementos adotando como base as referências identificadas em estudos correlatos de processos de pregação eletrônico apresentados no Quadro 5 e na Figura 2 desta pesquisa.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (CEP/UFTM), com a obtenção da aprovação pelo Parecer Consubstanciado do CEP de nº 7.787.461, em estrita observância às

Resoluções nº 466/2012 (Brasil, 2012) e nº 510 (Brasil, 2016), para certificar o respeito aos aspectos éticos.

Nesta pesquisa, houve a coleta de dados que envolveram a participação de seres humanos: a coleta de dados por meio de entrevista individual semiestruturada feita junto a dois gestores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, um ponto focal de Instituto da UFTM, e um servidor de outra Instituição Federal de Ensino Superior. Ressalta-se que não houve discriminação na seleção dos indivíduos, nem exposição a riscos de nenhum participante.

Gil (2021) evidencia a importância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) nas pesquisas em ciências humanas e sociais, uma vez que elas envolvem dados obtidos diretamente com os participantes da pesquisa. Na realização deste estudo, os entrevistados receberam previamente o TCLE escrito em linguagem clara e objetiva contendo as informações gerais do estudo para o qual seria entrevistado, destacando o anonimato e sigilo, além de esclarecer o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência em qualquer tempo. Durante a análise de dados das entrevistas foi respeitada a não identificação dos entrevistados, atendendo às exigências éticas eles foram apresentados como: Entrevistado 1, 2, 3 e 4. No Anexo A, consta o TCLE utilizado neste estudo e, no Anexo E, o Parecer Consubstanciado.

### 3.5 DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Durante a preparação deste trabalho, na análise dos resultados, a autora utilizou *Manus from Meta* versão 1.6 *Lite* para analisar as variáveis: tipo do objeto, quantidade de itens, tipo do pregão, intercorrências e manifestações do licitante, em relação ao prazo de execução seguindo o método estatístico de análise de correlação de Spearman. Foi utilizada a ferramenta *NotebookLM* e *Manus* para elaboração de figuras sendo a respectiva fonte apresentada abaixo de cada ilustração. Após o uso das duas ferramentas citadas, a autora revisou e editou o conteúdo que considerou necessário em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da presente pesquisa, segundo as orientações da Portaria 2.664/2026 (Brasil, 2026) e Sampaio, Sabbatini e Limongi (2024).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa, considerando as análises delineadas para o alcance dos objetivos geral e específicos. O capítulo está organizado em quatro partes: a primeira parte apresenta a contextualização, detalhando o campo de análise, a Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Em seguida, aborda-se a análise das variáveis, após apresenta-se a seção que dos fatores identificados como interferentes no rito processual. A última parte explora a mensuração dos custos do pregão com base no prazo de execução.

### 4.1 O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

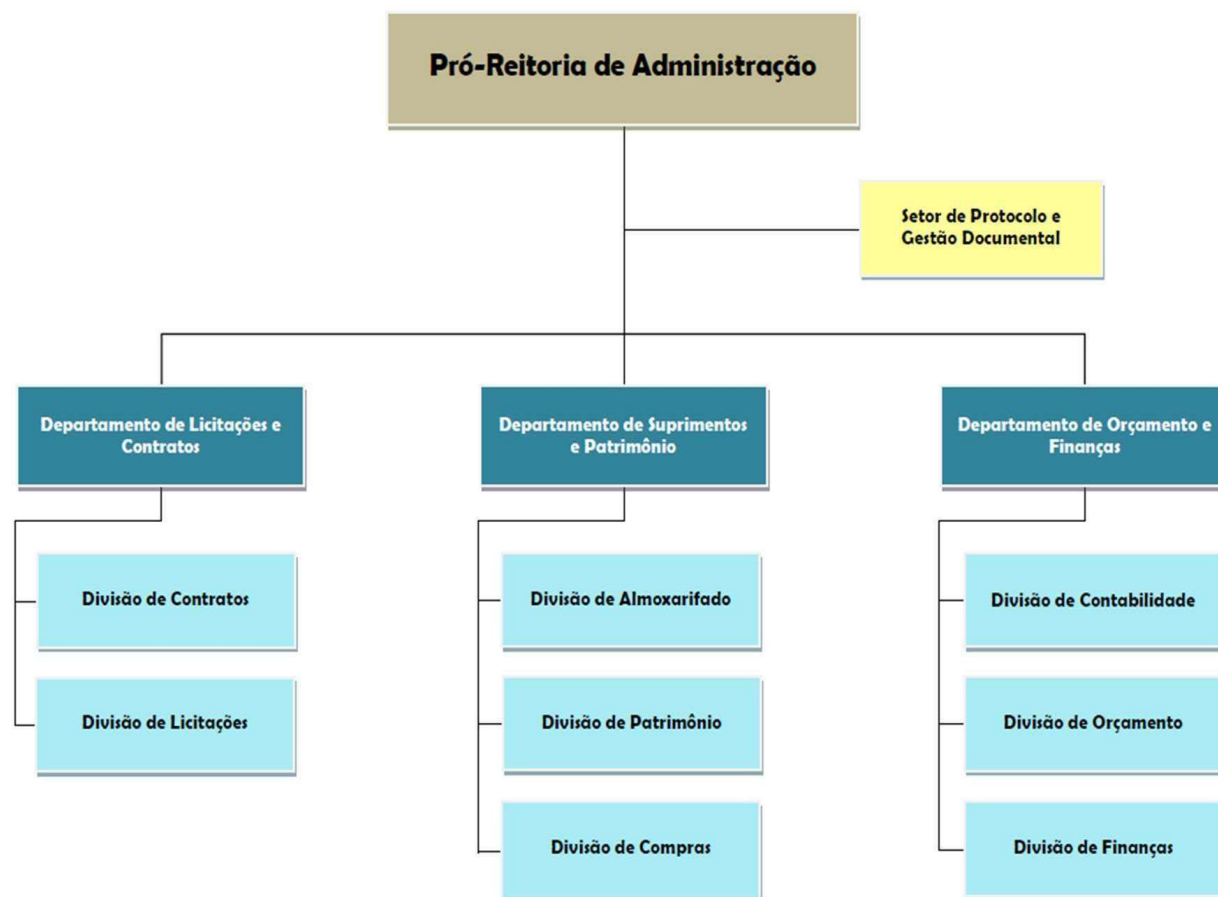
Com sede em Uberaba/MG, e ainda sob o nome de Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como é denominada atualmente, tornou-se universidade apenas no ano de 2005. Comparada a outras Universidades do estado de Minas Gerais, a UFTM ainda é considerada jovem, por exemplo, a Universidade Federal de Uberlândia foi federalizada no ano de 1978; a Universidade Federal de Ouro Preto foi criada em 1969; a Universidade Federal de Minas Gerais foi federalizada no ano de 1965; e a Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 1960 (UFTM, [202?]; UFU, 2024; UFOP, [202?]; UFMG, [202?]; UFJF, [202?]).

O processo de compras na Universidade Federal do Triângulo Mineiro envolve toda a esfera da universidade, desde a requisição pelo solicitante até a entrega do material ou a prestação do serviço. A escolha da pesquisa pela modalidade de licitação via pregão eletrônico ocorre pela sua representatividade, pelo fato de legalmente, segundo a Lei nº 14.133/2021, ser definida como a modalidade obrigatória a ser adotada para a aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento seja o de menor preço ou maior desconto.

Essencialmente, os três departamentos subordinados à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), são responsáveis pela execução do processo licitatório na UFTM: o Departamento de Suprimentos e Patrimônio (DSP), o Departamento de Licitações e Contratos (DLC) e o Departamento de Orçamento e Finanças (DOF). A maior parte da execução do processo de aquisições e contratações concentra-se nos Departamentos de Suprimentos e Patrimônio, e de Licitações e Contratos. O DSP é subdividido em três divisões: Divisão de Almoxarifado, Divisão de Compras e Divisão de Patrimônio; enquanto o DLC subdivide-se em: Divisão de Contratos e Divisão de Licitações. A Figura 5 apresenta o Organograma da Pró-Reitoria de

Administração UFTM.

Figura 5 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração UFTM



Fonte: Universidade Federal do Triângulo Mineiro, [202?].

A Divisão de Compras e a Divisão de Licitações são as áreas nas quais o pregão eletrônico tem maior duração de tramitação e execução de rotinas. Juntas, as divisões de Compras e Licitações possuem 16 servidores envolvidos diretamente na execução dos processos. Além das duas divisões, o processo licitatório ainda percorre as seguintes áreas: o solicitante, a Procuradoria Federal, a Divisão de Contabilidade, de Gestão Orçamentária, de Contratos, de Orçamento, de Finanças, de Patrimônio e de Almoxarifado, e ainda a Reitoria.

O Quadro 9 detalha etapas que compõem a operacionalização dos processos licitatórios de pregão eletrônico na UFTM. As etapas apresentadas são aquelas que por meio da observação do ambiente supôs e depois se comprou serem as mais representativas em termos de duração de tramitação e execução de rotinas, e compuseram o objeto de análise deste estudo de caso. A fase interna representa a preparação e é composta das etapas 1 a 5, enquanto a fase externa caracteriza o procedimento, sendo constituída pelas etapas 6, 7 e 8.

Quadro 9 – Etapas do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico no âmbito da UFTM

| Fase    | Etapas | Descrição                                                                                                                                                                                                  | Responsável               | Fonte do dado                                   |
|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|
| Interna | E1     | CONFERÊNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação dos documentos de formalização de demanda;</li> <li>• Atualização dos orçamentos;</li> <li>• Ajustes junto aos solicitantes.</li> </ul> | Divisão de Compras        | Planilha de Controle e Execução<br>Processo SEI |
|         | E2     | ELABORAÇÃO DAS PLANILHAS DE TRABALHO E CUSTOS                                                                                                                                                              | Divisão de Compras        | Planilha de Controle e Execução<br>Processo SEI |
|         | E3     | ELABORAÇÃO DOS ARTEFATOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência, Mapa de risco.</li> </ul>                                                               | Divisão de Compras        | Planilha de Controle e Execução<br>Processo SEI |
|         | E4     | ELABORAÇÃO DO EDITAL                                                                                                                                                                                       | Divisão de Licitações     | Processo SEI                                    |
|         | E5     | ANÁLISE JURÍDICA                                                                                                                                                                                           | Procuradoria Federal      | Processo SEI                                    |
| Externa | E6     | PUBLICAÇÃO DO EDITAL                                                                                                                                                                                       | Divisão de Licitações     | Processo SEI<br>Diário Oficial da União         |
|         | E7     | ACOLHIMENTO DAS PROPOSTAS/SESSÃO PÚBLICA                                                                                                                                                                   | Divisão de Licitações     | Processo SEI                                    |
|         | E8     | ADJUDICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DO VENCEDOR                                                                                                                                                                      | Autoridade máxima da UFTM | Processo SEI                                    |

Fonte: elaboração própria, 2026.

O Quadro 9 que se refere às etapas e áreas pelas quais os processos de pregões da UFTM perpassam, dialoga com os fluxogramas de tipo de pregão e tipo do objeto mapeados na Universidade e se encontram nos Anexos B, C e D deste trabalho. O Anexo B representa o fluxograma SRP de material, o documento C apresenta o pregão tradicional de material, e o Anexo D o processo tradicional de serviço.

#### 4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DOS PREGÕES

A partir de análise realizada no Portal de Compras do Governo Federal e das planilhas de execução de processos da Divisão de Compras, a presente pesquisa efetuou consultas das licitações previstas a serem realizadas via pregão eletrônico na UFTM utilizando filtro para os anos de 2022, 2023 e 2024, e o resultado totalizou 159 processos cujo resumo é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Resumo dos pregões analisados por ano

| Ano          | Previsto   | Homologado | Deserto  | Fracassado | Cancelado | Previsto e não executado | Alteração do número do pregão |
|--------------|------------|------------|----------|------------|-----------|--------------------------|-------------------------------|
| 2022         | 63         | 58         | 4        | -          | -         | 1                        | -                             |
| 2023         | 46         | 39         | 2        | 2          | 1         | 2                        | -                             |
| 2024         | 50         | 39         | -        | 1          | 1         | 6                        | 3                             |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>136</b> | <b>6</b> | <b>3</b>   | <b>2</b>  | <b>9</b>                 | <b>3</b>                      |

Fonte: elaboração própria, 2026.

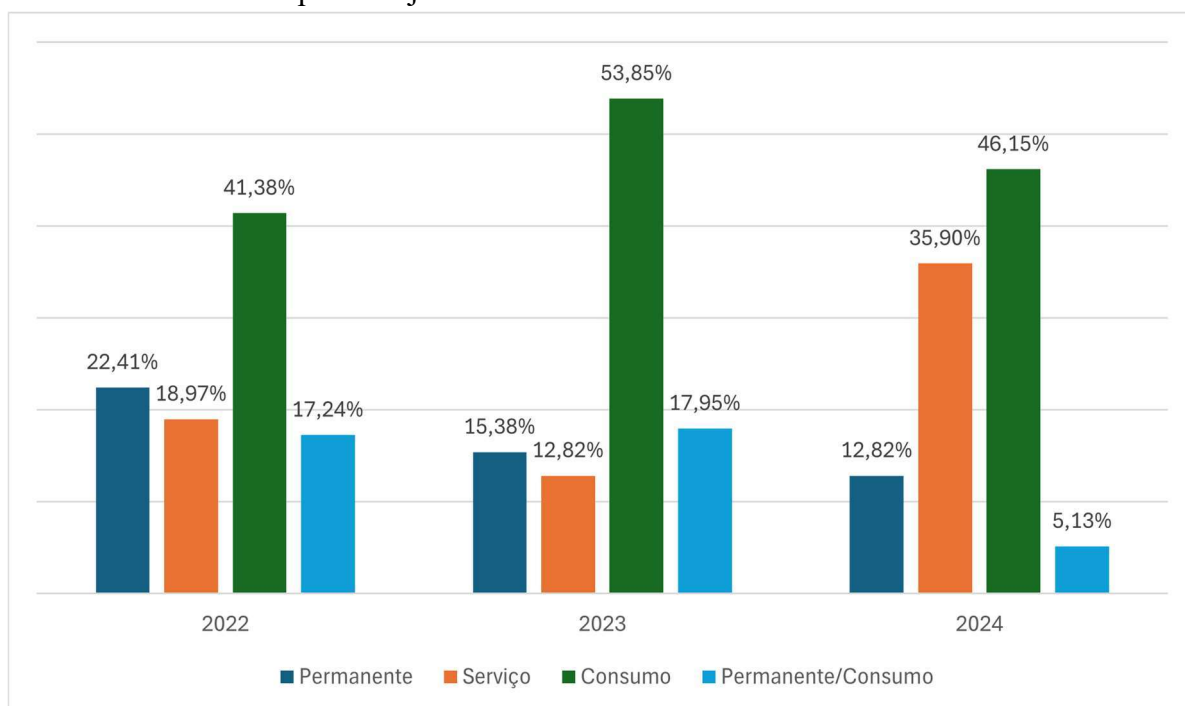
Com base nos dados obtidos no Portal de Compras do Governo Federal e informações das planilhas de execução de processos, os dados do Quadro 10 sintetizam que no período analisado neste estudo no ano de 2022 foram previstos 63 pregões, 58 foram homologados, quatro foram considerados desertos o que significa que não houve fornecedores interessados e um processo foi previsto, mas o pregão não foi executado. Ao longo de 2023 estavam previstos 46 pregões, dos quais 39 foram homologados, dois restaram desertos, dois foram fracassados, isso quer dizer que houve interessados, porém foram desclassificados ou inabilitados, um pregão foi cancelado devido a erro insanável, e dois processos estavam no planejamento, entretanto os pregões não foram executados.

Em 2024 estavam previstos 50 pregões, sendo homologados 39, um pregão restou fracassado, um pregão foi cancelado devido a erro insanável, seis pregões foram previstos, mas não foram realizados, e três processos tiveram a numeração inicial do pregão alterada devido a instabilidades no Portal de Compras do Governo Federal, o Compasnet, durante o lançamento do pregão.

Considerando apenas os pregões homologados e quanto à classificação do tipo do pregão, se tradicional ou Sistema de Registro de Preços, os pregões seguiram a seguinte distribuição: cerca de 12% foram do tipo tradicional e 88% SRP em 2022; no ano de 2023 em torno de 23% foram tradicionais e 77% do tipo SRP; em 2024 os pregões tradicionais representaram 41% e Sistema de Registro de Preços 59%. A partir dos dados observados nos três anos é possível inferir que os pregões realizados pela UFTM são em sua grande maioria do tipo SRP.

No que concerne à variável tipo do objeto, a saber: consumo, permanente ou serviço, a UFTM realizou nos três anos analisados mais processos licitatórios de materiais de consumo, levando em conta apenas os pregões homologados, sendo em 2022 em torno de 41%, no ano de 2023 o percentual foi de quase 54% e de 46% em 2024.

Gráfico 2 – Variável tipo do objeto



Fonte: elaboração própria, 2026.

Quanto aos valores homologados, os 58 pregões eletrônicos homologados em 2022 perfizeram o total de R\$ 15.489.728,52; os 39 pregões de 2023 somaram R\$ 9.984.932,56, e os 39 certames do ano de 2024 totalizaram R\$ 12.570.101,00.

Para melhor compreensão dos dados coletados foi aplicada a distribuição de frequência. A aplicação da tabela de distribuição de frequência teve como objetivo estabelecer as classes de intervalo de tempo de execução dos pregões eletrônicos e identificar em qual destas classes a frequência relativa acumulada dos pregões ultrapassava 50%. Em síntese, buscou-se conhecer qual era o tempo mínimo e o tempo máximo em que são concluídos mais da metade dos pregões.

Dos cento e trinta e seis certames homologados, aqueles realizados nos anos de 2022 e 2023 foram formalizados segundo a Lei nº 8.666/1993, e os de 2024 instruídos pela Nova Lei de Licitações e Contratos. Por esse motivo, os pregões de 2022 e 2023 foram agrupados em uma distribuição de frequência e os de 2024 em outra distribuição por não saber se a alteração da Norma de alguma forma afetaria o prazo.

Tabela 2 – Frequência e porcentagens dos pregões de 2022 e 2023

| <b>Classes</b> | <b>Mínimo (dias)</b> | <b>Máximo (dias)</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Absoluta Acumulada</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Frequência Relativa Acumulada (%)</b> |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1              | 18,00                | 50,78                | 11                         | 11                                   | 11,34%                         | 11,34%                                   |
| 2              | 50,78                | 83,56                | 16                         | 27                                   | 16,49%                         | 27,84%                                   |
| 3              | 83,56                | 116,33               | 20                         | 47                                   | 20,62%                         | 48,45%                                   |
| 4              | 116,33               | 149,11               | 19                         | 66                                   | 19,59%                         | 68,04%                                   |
| 5              | 149,11               | 181,89               | 18                         | 84                                   | 18,56%                         | 86,60%                                   |
| 6              | 181,89               | 214,67               | 6                          | 90                                   | 6,19%                          | 92,78%                                   |
| 7              | 214,67               | 247,44               | 1                          | 91                                   | 1,03%                          | 93,81%                                   |
| 8              | 247,44               | 280,22               | 2                          | 93                                   | 2,06%                          | 95,88%                                   |
| 9              | 280,22               | 313,00               | 4                          | 97                                   | 4,12%                          | 100,00%                                  |

Fonte: elaboração própria, 2026.

Conforme mencionado, a tabela de distribuição de frequência permite olhar para os dados coletados em termos de probabilidades. Desta forma, para os anos de 2022 e 2023 a maior probabilidade de tempo de execução de um pregão eletrônico era entre 83 e 116 dias, com 20,62% de chances, conforme pode-se observar na classe 2 da tabela supra.

Tabela 3 – Frequência e porcentagens dos pregões de 2024

| <b>Classes</b> | <b>Mínimo (dias)</b> | <b>Máximo (dias)</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Absoluta Acumulada</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Frequência Relativa Acumulada (%)</b> |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1              | 53,00                | 85,00                | 9                          | 9                                    | 23,68%                         | 23,68%                                   |
| 2              | 85,00                | 117,00               | 10                         | 19                                   | 26,32%                         | 50,00%                                   |
| 3              | 117,00               | 149,00               | 10                         | 29                                   | 26,32%                         | 76,32%                                   |
| 4              | 149,00               | 181,00               | 5                          | 34                                   | 13,16%                         | 89,47%                                   |
| 5              | 181,00               | 213,00               | 0                          | 34                                   | 0,00%                          | 89,47%                                   |
| 6              | 213,00               | 245,00               | 4                          | 38                                   | 10,53%                         | 100,00%                                  |

Fonte: elaboração própria, 2026.

Não obstante, a Tabela 3 indica que as maiores probabilidades de finalização de um pregão eletrônico eram entre 85 e 117 dias e entre 117 e 149 dias, ambas com 26,32% de chances. A análise das Tabelas 2 e 3 permite inferir que mais da metade dos pregões ocorreram em até 149 dias, sendo nos anos de 2022 e 2023 igual a 68,04% dos pregões, e no ano de 2024,

um percentual de 76,32% dos pregões. Logo, para mensurar o custo do pregão, adotou-se como referência 149 dias a duração dos processos na Instituição. Ressalta-se que para a elaboração das Tabelas 2 e 3, considerou-se apenas os pregões homologados conforme foi apresentado no Quadro 10, sendo 97 pregões consolidados na análise de 2022 e 2023. Para o ano de 2024, apesar de 39 pregões terem sido homologados, foi preciso desconsiderar um pregão na distribuição de frequência pois foi considerado um outlier, ou seja, um valor fora do padrão, uma vez que se tratou de pregão cujo prazo de execução foi de 493 dias, excedendo o máximo de 313 dias que foi observado na distribuição de 2022 e 2023.

A obtenção do resultado de 149 dias será adotado como referência para a mensuração dos custos do pregão a ser apresentada no tópico 4.3. Em parte, o resultado encontrado se aproxima dos prazos relatados por Motta (2020), que identificou duração média de 149,93 dias, e em contrapartida, divergem do prazo médio de 91 dias encontrado por Gomes (2023).

Utilizando como referência um pregão de consumo homologado em 2024 com 148 dias de duração, realizou-se a distribuição do tempo nas etapas do processo do pregão anteriormente representadas no Quadro 9, agora consolidadas com a informação adicional do prazo médio no Quadro 11. Por meio de informações obtidas na análise da planilha e respectivo processo SEI, observa-se os seguintes desdobramentos: o decurso das etapas E1, E2 e E3 que ocorrem na Divisão de Compras apresenta ser a área que mais impacta no tempo uma vez que leva em torno de 90 dias; a elaboração do edital (E4) ocorre quando o processo é enviado para a Divisão de Licitações, e é de 12 dias; o prazo estabelecido para a análise jurídica (E5) é de quatro dias; o período legal para a publicação do edital (E6) é de 8 dias; a E7 fase do acolhimento das propostas e da sessão pública do pregão eletrônico tem duração média de 30 dias; e, a adjudicação e homologação do vencedor pela autoridade competente da Universidade (E8) ocorre em dois dias.

Quadro 11 – Prazo médio das etapas do processo licitatório na modalidade pregão eletrônico no âmbito da UFTM

| Fase    | Etapas | Descrição                                                                                                                                                                                                  | Responsável               | Prazo médio (dias) |
|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Interna | E1     | CONFERÊNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação dos documentos de formalização de demanda;</li> <li>• Atualização dos orçamentos;</li> <li>• Ajustes junto aos solicitantes.</li> </ul> | Divisão de Compras        | 56                 |
|         | E2     | ELABORAÇÃO DAS PLANILHAS DE TRABALHO E CUSTOS                                                                                                                                                              | Divisão de Compras        | 18                 |
|         | E3     | ELABORAÇÃO DOS ARTEFATOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência, Mapa de risco.</li> </ul>                                                               | Divisão de Compras        | 18                 |
|         | E4     | ELABORAÇÃO DO EDITAL                                                                                                                                                                                       | Divisão de Licitações     | 12                 |
|         | E5     | ANÁLISE JURÍDICA                                                                                                                                                                                           | Procuradoria Federal      | 4                  |
| Externa | E6     | PUBLICAÇÃO DO EDITAL                                                                                                                                                                                       | Divisão de Licitações     | 8                  |
|         | E7     | ACOLHIMENTO DAS PROPOSTAS/SESSÃO PÚBLICA                                                                                                                                                                   | Divisão de Licitações     | 30                 |
|         | E8     | ADJUDICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DO VENCEDOR                                                                                                                                                                      | Autoridade máxima da UFTM | 2                  |

Fonte: elaboração própria, 2026.

Em relação à fase externa, o resultado encontrado na UFTM de 40 dias se aproxima dos prazos relatados por Basso (2024), que identificou duração média de 43,40 dias úteis para pregões em que não houve interposição de recursos, enquanto naqueles em que houve necessidade de retificação devido aos recursos, a média de tempo elevou-se para 57,20 dias úteis.

Quanto à variável intercorrências ocorridas entre as áreas demandante, planejadora (Divisão de Compras) e executora da licitação (Divisão de Licitações), a análise mostrou as seguintes ocorrências (Quadro 12) como os principais motivos de devolução do processo para ajustes. A necessidade de retificação do estudo técnico preliminar e do termo de referência representam mais da metade (59,44%) das intercorrências observadas nos pregões ocorridos entre os anos de 2022-2024, seguidos pela retificação da planilha de custos (16,11%) e do edital (11,11%), sendo este uma consequência devido à alteração dos demais documentos.

Quadro 12 – Variável intercorrências entre as unidades

| <b>Intercorrência entre as unidades</b> | <b>Motivação</b>                                                                                                                                                                                           | <b>Ocorrência total (%) 2022-2024</b> |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                         | Retificação do estudo técnico preliminar                                                                                                                                                                   | 22,78%                                |
|                                         | Retificação do termo de referência: <ul style="list-style-type: none"> <li>alteração de CATMAT (suspensão/inativo);</li> <li>unidade de medida incorreta;</li> <li>descrição do item incorreta.</li> </ul> | 36,67%                                |
|                                         | Retificação da planilha de custos: <ul style="list-style-type: none"> <li>orçamentos vencidos</li> </ul>                                                                                                   | 16,11%                                |
|                                         | Retificação da planilha de trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>descrição do item incorreta.</li> </ul>                                                                                        | 7,22%                                 |
|                                         | Retificação do edital <ul style="list-style-type: none"> <li>consequência de alteração do termo de referência, planilha de custos, planilha de trabalho.</li> </ul>                                        | 11,11%                                |
|                                         | Retificação do mapa de riscos                                                                                                                                                                              | 2,22%                                 |
|                                         | Ajustes após parecer da procuradoria federal                                                                                                                                                               | 3,89%                                 |

Fonte: elaboração própria, 2026.

A análise do Quadro 12 se aproxima ao apresentado por Basso (2024), ressaltando a importância da fase interna para que a fase externa logre êxito e a organização execute licitações mais céleres.

Foi utilizada a inteligência artificial generativa *Manus from Meta* versão 1.6 *Lite* para realizar o teste de correlação entre as variáveis: tipo do objeto, quantidade de itens, tipo do pregão, intercorrências e manifestações do licitante, em relação ao prazo de execução. Para tanto, pediu-se que a IA *Manus* procedesse com a análise da planilha consolidada contendo as variáveis citadas anteriormente referente aos pregões eletrônicos homologados na Universidade Federal do Triângulo Mineiro nos anos 2022-2024, considerando a variável “prazo de execução” como variável dependente e as demais como variáveis independentes. A planilha utilizada encontra-se disponível no Apêndice G.

Prosseguiu-se à explicação de que cada linha da planilha se referia a um pregão eletrônico, solicitando à IA *Manus* executar um teste de correlação entre a variável dependente “prazo de execução” (coluna A) e as variáveis independentes: “tipo do objeto” (coluna B), “quantidade de itens” (coluna C), “tipo do pregão” (coluna D), “existência de intercorrências” (coluna E) e “ocorrência de manifestação do licitante” (coluna F). Antes de executar o teste de correlação, foi solicitado que fosse aplicado um teste de normalidade para verificar se os dados seguiam distribuição normal (dados paramétricos ou não-paramétricos). Com base no teste de

normalidade, solicitou-se a aplicação do teste de correlação mais adequado (Pearson, Spearman ou outro). Foi explicado à IA *Manus* que as variáveis tipo do objeto, tipo do pregão, existência de intercorrências e ocorrência de manifestação do licitante eram categóricas-qualitativas, por esse motivo elas deveriam ser convertidas em: *one-hot-encoding*/variável *dummy* mais adequada antes de se executar a correlação. Para garantir a robustez do modelo, foi solicitada a análise dos *outliers*, e o cálculo *p-value* para avaliar o nível de significância. Ao final, foi solicitada a apresentação do resultado da correlação em um mapa de calor, bem como a descrição dos parâmetros para interpretação dos níveis de correlação.

Os resultados obtidos pela IA *Manus* apresentaram a análise estatística por meio do Teste de Normalidade Shapiro-Wilk observando que os *p-values* foram menores que 0,05 demonstrando que os dados não seguiram uma distribuição normal. Por esse motivo, foi utilizado o teste de correlação de Spearman (não paramétrico), considerado o mais adequado para o cenário. Foram identificados 6 *outliers* na variável "prazo de execução" que representam pregões com prazos atipicamente longos em comparação à média do período. O teste de correlação de Spearman é baseado em postos (*ranks*), portanto a presença dos 6 valores extremos não invalida os coeficientes de correlação encontrados, confirmando a escolha adequada do teste não paramétrico. Quanto aos parâmetros para interpretação dos níveis de correlação, a IA *Manus* apresentou a seguinte escala para os coeficientes de correlação:

- 0.00 a 0.19: correlação muito fraca ou inexistente;
- 0.20 a 0.39: correlação fraca;
- 0.40 a 0.59: correlação moderada;
- 0.60 a 0.79: correlação forte;
- 0.80 a 1.00: correlação muito forte.

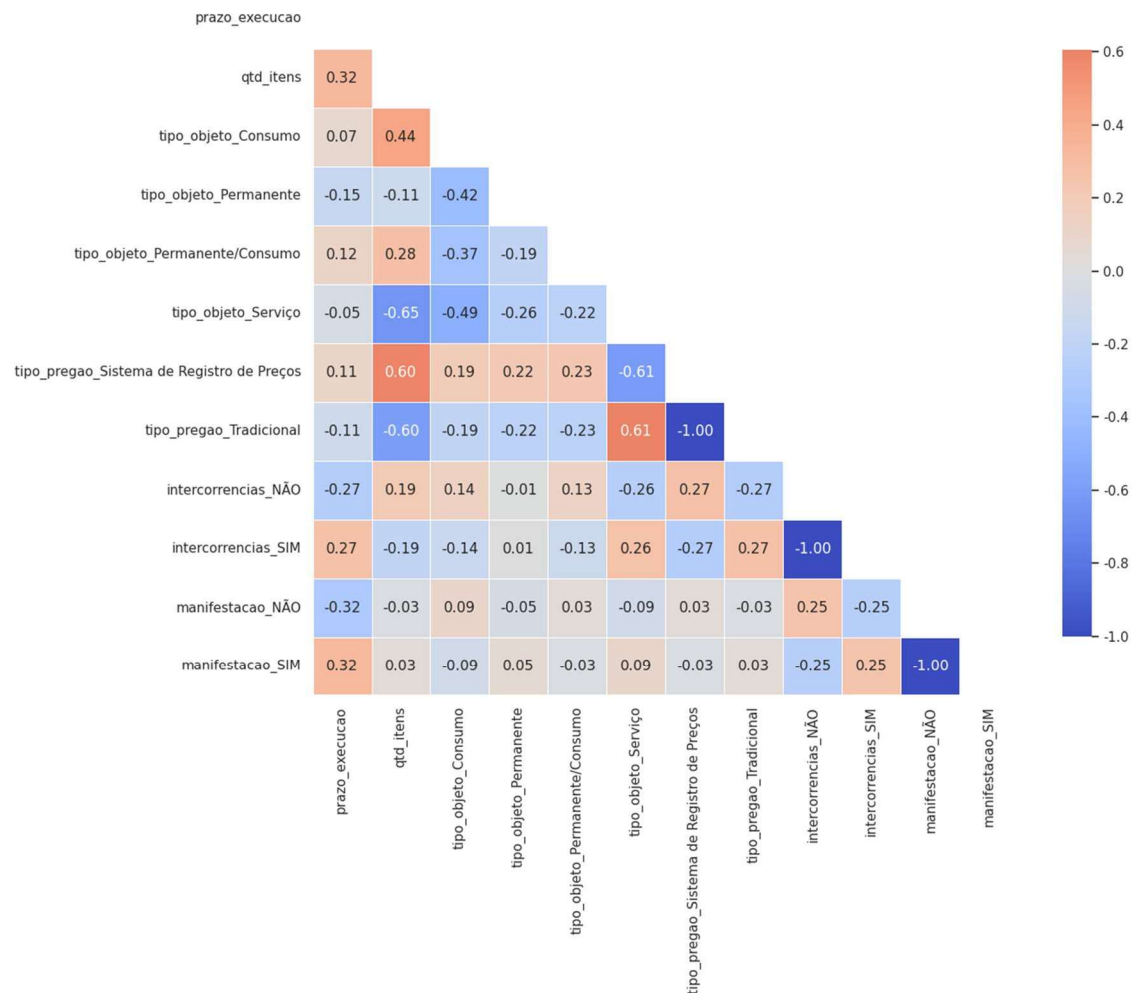
Quadro 13 - Principais correlações em relação ao prazo de execução

| Variáveis                       | Coefficiente (Spearman) | P-Value | Significância                  |
|---------------------------------|-------------------------|---------|--------------------------------|
| Quantidade de Itens             | 0.32                    | 0.0001  | Significativa (Fraca/Moderada) |
| Manifestação do Licitante (SIM) | 0.32                    | 0.0001  | Significativa (Fraca/Moderada) |
| Intercorrências (SIM)           | 0.27                    | 0.0015  | Significativa (Fraca)          |
| Tipo de Pregão (SRP)            | 0.11                    | 0.2106  | Não Significativa              |

Fonte: Quadro gerado usando a instrução solicitada para execução do teste de correlação, da *Manus from Meta* versão 1.6 *Lite*, 2026 (<https://manus.im/>).

O Quadro 13 resume as principais correlações encontradas das variáveis independentes em relação à variável prazo de execução. Nota-se que as variáveis “quantidade de itens”, “manifestação do licitante (Sim)” e “intercorrências (Sim)” possuem correlações fraca/moderada, mas notáveis, e são estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ), o que garante que a relação observada entre essas variáveis e o aumento do prazo de execução é real e não ao acaso na amostra. Isso sugere que processos mais longos podem estar associados a uma maior complexidade e a um maior potencial para problemas ou questionamentos, tornando-se fatores que influenciam o aumento do prazo de execução dos pregões.

Figura 6 – Mapa de calor de correlação de Spearman



Fonte: Imagem gerada usando a instrução solicitada para execução do teste de correlação, da *Manus from Meta* versão 1.6 Lite, 2026 (<https://manus.im/>).

No mapa de calor representado pela Figura 6, algumas das variáveis apresentam correlação ocasionada por consequência, por exemplo, “tipo do pregão SRP” e “quantidade de itens”, essa correlação é explicada porque os pregões SRP realizados na UFTM contém uma

quantidade de itens bastante superior aos pregões do tipo tradicional. Caso semelhante acontece com as variáveis “pregões do tipo tradicional” e “tipo do objeto serviço”, uma vez que na universidade os pregões tradicionais são, em sua maioria, adotados para serviços.

#### 4.3 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DO PREGÃO

Conforme apresentado na seção 4.1, as divisões de Compras e Licitações são as unidades nas quais o pregão eletrônico tem maior duração de tramitação e execução de rotinas, e juntas possuem 16 servidores envolvidos diretamente na execução dos processos. Para definir o valor do salário a ser utilizado na fórmula do custo do pregão, calculou-se a média dos salários brutos-base dos 16 servidores das divisões de compras e de licitações, com base nos dados do Portal da Transparência referentes a janeiro de 2026. Para isso, somou-se a remuneração desses servidores, multiplicou-se o total pelos 12 meses do ano, dividiu-se o resultado por 365 dias e, em seguida, por 16. Desse cálculo, obteve-se o valor de R\$ 262,57 como salário diário médio por servidor nessas unidades. Para estimar o custo do pregão na instituição analisada, aplicaram-se à fórmula da Nota Técnica nº 1081/2017 o parâmetro de 149 dias e o salário diário de R\$ 262,57, o que resultou em custo estimado de R\$ 19.561,47 conforme o cálculo abaixo demonstrado:

$$\text{Custo\_Pregão} = \text{dias} * 2 * 0.25 * \text{salario\_por\_dia}$$

$$\text{Custo\_Pregão} = 149 * 2 * 0,25 * 262,57$$

$$\text{Custo\_Pregão} = \text{R\$ } 19.561,47$$

Em parte, os resultados encontrados se aproximam dos custos relatados por Motta (2020), que identificou um custo de R\$ 27.448,31 num prazo de duração média de 149,93 dias. Segundo a Nota Técnica nº 1081/2017, o custo de referência de um pregão eletrônico atualizado para 2026 seria de R\$ 60.637,13, valor superior ao estimado para a instituição analisada. Essa diferença pode decorrer do fato de a CGU ter comparado tempos e custos de órgãos com contextos distintos do observado neste estudo.

A adoção da fórmula e o valor obtido oferecem ao gestor da universidade um parâmetro para monitorar o custo de seus pregões eletrônicos e subsidiar a tomada de decisão, comparar os custos da instituição com os de outras organizações públicas, avaliar convergências e divergências e subsidiar discussões sobre dimensionamento de equipe e capacitação de servidores, considerando que o pregão eletrônico envolve diretamente 16 servidores da universidade e que os valores estimados das aquisições devem ser compatíveis com os custos administrativos de sua realização.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERFERENTES NO RITO PROCESSUAL

Após a transcrição das entrevistas com os quatro participantes, procedeu-se à realização da pré-análise do material coletado. Os quatro arquivos foram inseridos no MAXQDA e uma primeira leitura foi realizada. Posteriormente, leituras mais aprofundadas foram feitas, e isso permitiu a criação de códigos que levaram em consideração os fatores antecedentes ao edital de licitação, da preparação à homologação de licitação, e durante a vigência da aquisição, considerados como influentes nos processos de licitação, e ainda os principais fatores identificados em pesquisas correlatas sobre o tema compras públicas. A exploração do material resultou na criação de 31 códigos que perfizeram 160 referências, destas as que mais se destacaram estavam relacionadas ao retrabalho, às diferenças observadas na IFE externa, ao tempo de execução, às equipes e à pesquisa de preços. A nuvem de palavras da Figura 7 representa os códigos gerados nas análises das entrevistas.

Figura 7 – Nuvem de palavras dos códigos identificados



Fonte: Imagem gerada usando a instrução “Crie uma nuvem de palavras em tons de azul com base no *print* contendo o código e a respectiva frequência”, da *Manus from Meta* versão 1.6 *Lite*, 2026 (<https://manus.im/>).

O retrabalho foi um tema que apareceu nas entrevistas com os dois diretores da UFTM e do coordenador das licitações da IFE externa, os relatos nesse sentido seguem:

Nós não fazemos pesquisa de preço, a gente passa isso para unidade solicitante que detém o conhecimento técnico ou deveria deter, né, o conhecimento técnico. Mas algumas vezes e a gente vê uma pesquisa malfeita, seja de detalhes do detalhamento do item que ela quer, ou seja um preço fora, porque o que que acontece, a pesquisa do compras, na pesquisa de preço, ele pesquisa por CATMAT, né? Ele sai CATMAT, só que para você ter certeza que aquele item que você tá pesquisando é o mesmo que você quer, você tem que entrar no edital e olhar a descrição ali do item. As pessoas não fazem isso. (Entrevistado 4)

[...] a parte da licitação que vai conferir, visualizar todo o planejamento identifica muitos erros que não cabe, que não foram observados. Então eu vejo que hoje a gente é fica muito nesse devolve traz processo para correções, isso demanda muito tempo. [...] Erros de montagem da planilha, erro de inventar coisas de itens para colocar nos sistemas que chega aqui, não casa com Comprasnet. (Entrevistado 3)

[...] envio de pesquisas de preços incompatíveis com o solicitado. Frequentemente, os artefatos chegam incompletos ou com inconsistências, o que gera retrabalho e atrasos. No registro de preços: pesquisa de preços e ajustes nas descrições dos itens. Em serviços com dedicação de mão de obra ou concorrências, conferência dos artefatos, muitas vezes incompletos ou copiados de outros processos semelhantes. (Entrevistado 1)

O retrabalho foi um fator identificado em pesquisas correlatas, o manual de Licitações e Contratos do TCU (Brasil, 2025) aponta que as informações resultantes do monitoramento representam oportunidades de melhoria como é o caso do retrabalho, que ao ser identificado em alguma etapa do processo de contratação pode indicar a necessidade de revisão e melhoria dos procedimentos da área. Nesse sentido, Freire (2022a) propõe um indicador de desempenho de excelência para avaliar índice de retrabalho na instrução das contratações.

Os códigos identificados: tempo de execução, pesquisa de preços, especificação dos itens, celeridade e proatividade, em parte podem ser vinculados ao retrabalho, corroborado pelos relatos:

Então, às vezes elas vêm com os valores muito distorcidos. A gente tem que devolver, pedir para melhorar, pedir para melhorar detalhamento. Só que algumas vezes as pessoas não ajudam, não colabora muito. Então, assim, eu acho que o que mais prejudica realmente é a uma pesquisa de preço malfeita: seja de preço mesmo ou seja de detalhamento do item. (Entrevistado 4)

As falhas durante a instrução do processo incluem dificuldades na pesquisa de preços, bem como especificações inadequadas dos itens. (Entrevistado 1)

Olha, isso aqui a gente já pediu três vezes esse item e ele não veio. Ou esse item tem alguma coisa errada no cadastro, ou tem alguma coisa errada no produto, ou tem que reavaliar as necessidades ou quem sabe como a gente consegue fazer isso, porque o processo todo leva mais ou menos uns dois anos, pra gente pedir um computador que seja [...]. (Entrevistado 3)

A proatividade contribui para a celeridade do processo, por exemplo, por meio da orientação prévia às áreas demandantes, evitando retrabalhos. (Entrevistado 1)

As especificações técnicas dos itens realizada pelo solicitante, a pesquisa de preço, o comprometimento e proatividade do servidor foram fatores também identificados nos estudos correlatos de Gomes (2023), Krudycz e Mussi (2025), e Barbosa e Araújo (2023) como interferentes na eficácia e celeridade das contratações.

Em análise comparativa entre a UFTM e a IFE externa, alguns pontos foram identificados como similares, por exemplo: ambas adotam o máximo de 100 itens por processo licitatório; o processo de material químico, de material permanente e os pregões de serviço para contratação com dedicação exclusiva de mão de obra são considerados os mais demorados devido às suas especificidades; ambas as universidades possuem 16 servidores nas equipes vinculadas ao processo de compras. Na IFE externa não existe a figura do ponto focal, cada unidade tem a autonomia para atuar, e define uma equipe responsável pelo planejamento podendo ser composta por técnicos e/ou professores.

A identificação da quantidade de itens no certame como fator interferente nos processos de compra corrobora com os achados de Gomes (2023), e Gonçalves e Figueiredo (2023). Quanto ao objeto do certame, Gonçalves e Figueiredo (2023) também identificaram esse elemento como interferente às licitações.

Na IFE externa, a divisão de compras e a divisão de licitações estão subordinadas à mesma diretoria, cuja equipe possui onze pessoas, divididas em sete servidores e três compradores terceirizados, enquanto a comissão permanente de licitações é vinculada ao gabinete da Reitoria. Outro ponto observado na entrevista com o coordenador das licitações da IFE, é em relação à divulgação e capacitação dos solicitantes: realizam a divulgação do cronograma anual de compras em live aberta para a comunidade em meados de outubro, sendo disponibilizada no Youtube para ser assistida oportunamente. O canal do Youtube também armazena vídeos que ensinam, por exemplo, como realizar uma pesquisa de preços. A universidade possui um processo denominado “base de conhecimento” contendo orientações gerais, documentos bases para o processo de pregão cujo preenchimento seja de responsabilidade dos solicitantes. A base de conhecimento foi criada pensando em melhor capacitação e orientação aos solicitantes, uma vez que são eles quem realizam as pesquisas de preços, prioritariamente no Comprasnet, elaboram o Estudo Técnico Preliminar, isso mesmo nos processos para aquisição de material de consumo e permanente, contendo histórico de quantitativo e as justificativas para a requisição, cabendo à equipe de compras conferir e

consolidar as demandas recebidas, retornando o processo em caso de não-conformidade.

O tempo total estimado para a execução de um pregão na IFE externa é de 3 a 4 meses, sendo 2 a 3 meses na fase interna, realizada pela divisão de compras e a divisão de licitações, e um mês na fase externa que é feita pela comissão permanente de licitações. Em comparação, a UFTM leva cerca de um mês a mais na execução dos seus pregões, cujo prazo médio encontrado foi de 149 dias, totalizando quase cinco meses. Gomes (2023) ao investigar os fatores que interferem nos processos de pregão eletrônico no âmbito de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais, identificou que o prazo médio de duração dos certames na empresa foi de aproximadamente 91 dias. Basso (2024) em sua pesquisa sobre o pregão eletrônico em um órgão do Poder Judiciário, constatou que o tempo médio de tramitação foi em torno de 63 dias.

A entrevista com o ponto focal trouxe percepções relevantes, tais como: a importância do planejamento pela unidade solicitante; o ganho de tempo obtido com as planilhas de acompanhamento dos pregões disponibilizada pela Pró-Reitoria de Administração da UFTM; a relevância do correto cadastro de itens no catálogo para que o material seja efetivamente licitado; impressão de que o tempo maior de execução dos pregões pode fazer com que os licitantes inflacionem seus preços para compensar o tempo transcorrido; a burocracia da legislação quanto aos parâmetros das pesquisas de preços, e em não acompanhar as mudanças do mercado, sobretudo ao *e-commerce*. Também foi pontuado pelo entrevistado 3 um registro sobre a área de compras, demonstrando que as responsabilidades para uma boa execução de processos é compartilhada:

[...] o processo de compras no geral, ele não é tão ineficiente quanto se pensa. Eu entendo que ele é amarrado porque é por uma questão legal e tudo mais, mas tem algumas coisas que a gente pode se antecipar para tentar garantir que a gente use o recurso da melhor forma possível. (Entrevistado 3)

No mesmo sentido do destaque quanto ao planejamento das aquisições, a fala do diretor da UFTM reforça a opinião do ponto focal:

A importância do planejamento das aquisições, evitando iniciar processos complexos de última hora [...]. (Entrevistado 1)

As duas percepções anteriormente citadas vão ao encontro dos achados de Basso (2024) cuja pesquisa sinaliza como pontos imprescindíveis de atenção dos gestores: o planejamento, a padronização dos procedimentos, o monitoramento contínuo das atividades desde a fase interna até a fase externa, a capacitação e o aprimoramento dos agentes envolvidos, além da





## 5 SEÇÃO PROPOSITIVA

O Produto Técnico Tecnológico (PTT) resultante desta dissertação intitula-se “Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Universidades Federais”. A seção apresenta a natureza e finalidade do produto, sua estrutura e componentes, aspectos quanto à inovação e contribuições, e por fim o público-alvo e o potencial de aplicação do produto.

### 5.1 NATUREZA E FINALIDADE

O material foi desenvolvido como proposta de instrumento de apoio à gestão pública, com foco na estratégia e cumprimento das exigências legais, contribuindo diretamente para as atividades finalísticas das universidades, fortalecendo a governança pública. A concepção do produto técnico se deu a partir da análise das correlações observadas como significativas e nos achados das entrevistas, cujo resultados indicaram como principais fatores interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho.

O Modelo propõe melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço com o objetivo de reduzir atrasos e retrabalhos. Além disso, sugere-se a implementação de um painel visual de métricas e de um índice de eficiência para garantir transparência e suporte às atividades institucionais. Assim, o PTT materializa o caráter aplicado do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), traduzindo o conhecimento científico em uma ferramenta acessível e replicável.

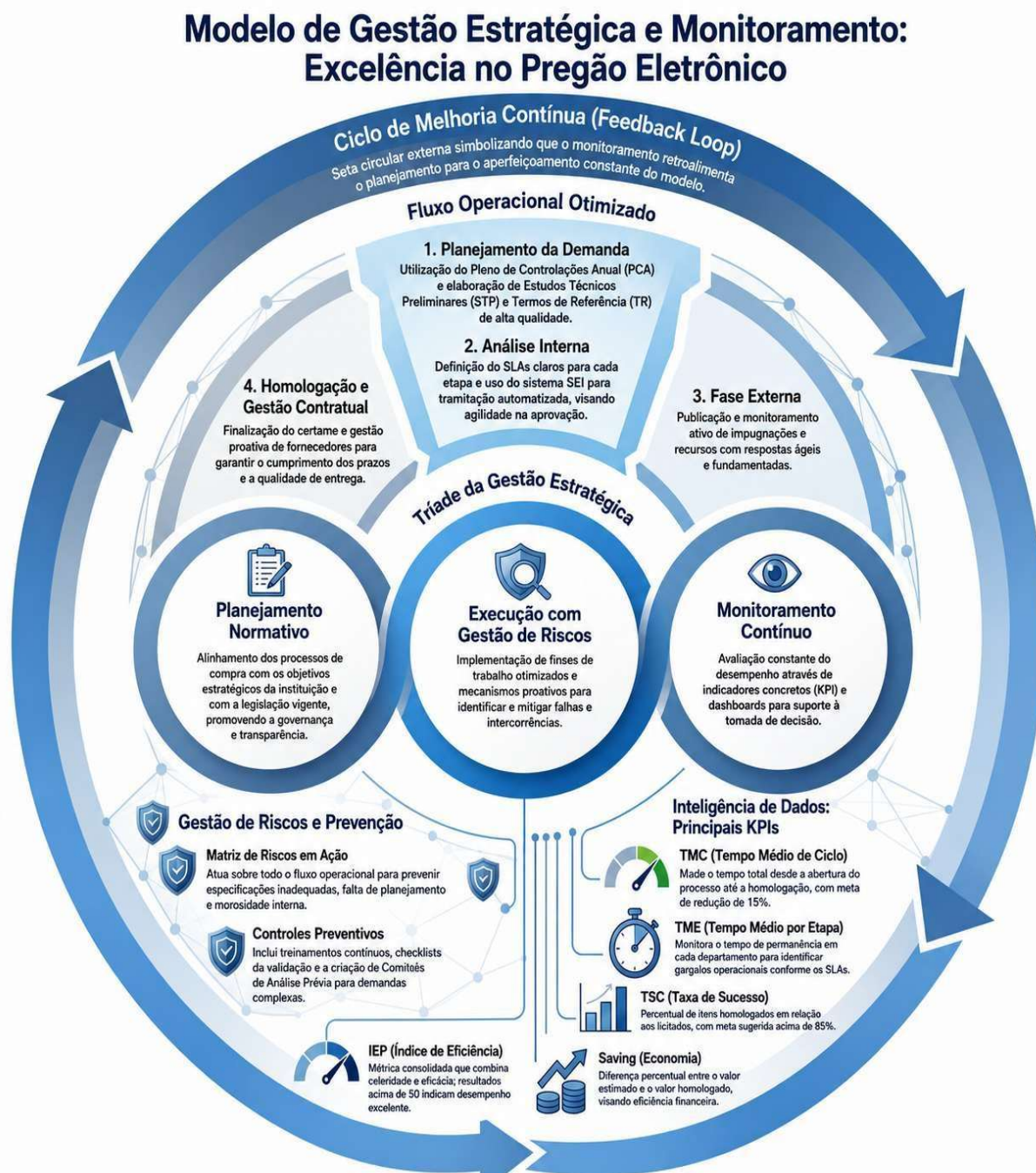
### 5.2 ESTRUTURA E COMPONENTES

O Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento está estruturado em três pilares interconectados, a saber:

- I. Planejamento Estratégico e Normativo:** alinhamento dos processos de compra com os objetivos estratégicos da universidade e a legislação vigente.
- II. Execução Otimizada e Gestão de Riscos:** implementação de fluxos de trabalho eficientes e mecanismos para mitigar intercorrências.
- III. Monitoramento e Melhoria Contínua:** utilização de indicadores de desempenho para avaliação e retroalimentação do processo.

O Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento é proposto na Figura 9 e cada um de seus pilares é detalhado na sequência.

Figura 9 – Modelo de gestão estratégica e monitoramento



Fonte: Imagem gerada usando a instrução “Crie uma ilustração colorida interconectada entre três pilares: planejamento normativo; execução com gestão de riscos; e monitoramento contínuo, considerando o modelo”, do NotebookLM, 2026 (<https://notebooklm.google.com/>).

A seguir apresenta-se em detalhes cada um dos pilares da tríade da gestão estratégica apresentada na Figura 9.

### **5.2.1 Planejamento Estratégico e Normativo**

O primeiro pilar tem como base o fortalecimento da governança institucional ao:

- a) Promover a transparência: por meio de um *dashboard* de monitoramento e de comunicação clara dos fluxos;
- b) Aumentar a responsabilização: com a definição de responsáveis por cada etapa e a mensuração de desempenho;
- c) Incentivar a melhoria contínua: pela análise sistemática de indicadores e a revisão periódica da matriz de riscos;
- d) Alinhar estratégias: garantindo que os processos de compra estejam em consonância com os objetivos estratégicos da instituição.

O primeiro pilar se relaciona com a Nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021), em especial com seu artigo 11 visando direcionar e monitorar os processos licitatórios e seus respectivos contratos. Ainda segundo Cunha, Ferreira e Murari (2024) as práticas de governança alinhadas à gestão eficiente sistematizam o que deve ser adotado pelos gestores nas contratações públicas, porque a ausência de governança nas compras públicas prejudica o atendimento às necessidades dos cidadãos, compromete o alcance de metas, e das políticas públicas institucionais.

### **5.2.2 Execução Otimizada e Gestão de Riscos**

Este pilar atua em duas frentes: (1) Fluxo Processual Otimizado do Pregão Eletrônico e (2) Matriz de Riscos e Controles para Processos de Pregão Eletrônico. O fluxo otimizado do pregão eletrônico deve ser concebido como um processo contínuo de planejamento, execução e monitoramento, com pontos de controle claros e responsabilidades definidas. No quadro 14, são destacadas as etapas e as melhorias propostas.

Quadro 14 - Fluxo processual otimizado do pregão eletrônico

| Fluxo Processual Otimizado do Pregão Eletrônico                  | Melhorias                                                                                                                                                                                                               | Fatores de Celeridade/Eficácia                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento da Demanda<br>(Setor Requisitante e Planejador)     | Implementação de um Sistema de Planejamento de Contratações Anual (PCA) integrado, que permita aos setores requisitantes inserirem suas demandas com antecedência, detalhando especificações técnicas e justificativas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento adequado;</li> <li>Especificação clara do objeto e dos itens;</li> <li>Justificativa robusta;</li> <li>Redução de erros formais.</li> </ul> |
|                                                                  | Capacitação contínua da equipe para elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e Termos de Referência (TR) de qualidade, minimizando retrabalhos.                                                               |                                                                                                                                                                                                 |
| Análise e Aprovação Interna<br>(Setor Planejador)                | Definição de Acordos de Nível de Serviço (SLAs) para cada etapa de análise e aprovação, com prazos máximos para manifestação.                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidade na análise;</li> <li>Comunicação eficiente entre os setores;</li> <li>Identificação e correção de falhas pré-edital.</li> </ul>                |
|                                                                  | Utilização de um sistema eletrônico de tramitação de documentos (SEI) com fluxos automatizados e alertas para prazos.                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                  | Criação de um Comitê de Análise Prévia para demandas complexas, visando a identificação precoce de inconsistências.                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |
| Elaboração do Edital e Anexos<br>(Setor Executor das Licitações) | Padronização de minutas de editais e anexos (modelos da AGU).                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização;</li> <li>Conformidade legal;</li> <li>Redução de erros formais.</li> </ul>                                                                 |
|                                                                  | Utilização de ferramentas de inteligência artificial para verificação de conformidade legal e gramatical dos documentos.                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                  | Capacitação contínua da equipe em legislação e melhores práticas.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |
| Publicação e Fase Externa do Pregão                              | Monitoramento ativo das fases de impugnação e recursos, com respostas padronizadas e ágeis.                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência;</li> <li>Agilidade na resolução de contestações.</li> </ul>                                                                               |
|                                                                  | Análise de dados históricos para identificar padrões de impugnações e ajustar editais futuros.                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                  | Comunicação transparente com os licitantes.                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                 |
| Homologação e Gestão do Contrato                                 | Agilidade na homologação e na formalização do contrato.                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento de prazos contratuais;</li> <li>Gestão proativa de fornecedores.</li> </ul>                                                                  |
|                                                                  | Implementação de um Sistema de Gestão de Contratos que monitore prazos de entrega, pagamentos e aditivos, com alertas automáticos.                                                                                      |                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                  | Avaliação de fornecedores para futuras contratações.                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: elaboração própria, 2026

O Quadro 15 representa a matriz de riscos e controles proposta para identificar as principais intercorrências que afetam a eficácia e a celeridade, propondo ações preventivas e corretivas.

Quadro 15 - Matriz de riscos e controles

| Risco Identificado (Intercorrência)              | Impacto Potencial                                               | Probabilidade | Controle/Ação Preventiva                                                                 | Responsável                                     | Indicador de Monitoramento                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Especificação inadequada do objeto</b>        | Atraso no processo; retrabalho; aquisição de item não conforme. | Alta          | Treinamento contínuo em ETP/TR; <i>checklist</i> de validação; Comitê de Análise Prévia. | Setor Requisitante; Setor Planejador            | Taxa de Retrabalho (IR)                      |
| <b>Falta de planejamento da demanda</b>          | Compras emergenciais; prazos curtos; menor competitividade.     | Média         | Sistema PCA integrado; cronograma de compras anual; reuniões de alinhamento.             | Setor Requisitante; Setor Planejador            | Tempo Médio de Ciclo (TMC)                   |
| <b>Morosidade na análise interna</b>             | Atraso na publicação do edital; perda de validade de propostas. | Média         | SLAs por etapa; sistema de tramitação com alertas; equipe dedicada e proativa.           | Setor Planejador; Setor Executor das Licitações | Tempo Médio por Etapa (TME)                  |
| <b>Impugnações e recursos excessivos</b>         | Atraso significativo; judicialização; aumento de custos.        | Média         | Editais claros e padronizados; análise jurídica prévia; banco de respostas.              | Setor Executor das Licitações; AGU              | Índice de Atraso (IA)                        |
| <b>Desqualificação de licitantes</b>             | Falta de propostas válidas; necessidade de novo pregão.         | Baixa         | Crêterios de habilitação claros; comunicação com os licitantes.                          | Setor Executor das Licitações                   | Taxa de Sucesso do Certame (TSC)             |
| <b>Problemas na entrega/execução do contrato</b> | Insatisfação do solicitante; prejuízo à atividade fim da IFE.   | Média         | Sistema de Gestão de Contratos; avaliação de fornecedores; fiscalização rigorosa.        | Setor Requisitante, Gestor do Contrato          | Satisfação do Usuário; Cumprimento de Prazos |

Fonte: elaboração própria, 2026

O Quadro 15 foi elaborado com base nas informações do Quadro 12 que apresentou a variável intercorrências ocorridas entre as áreas: demandante, planejadora e executora da licitação, em virtude dos principais motivos identificados para devolução de processos para ajustes.

### 5.2.3 Monitoramento e Melhoria Contínua

O terceiro pilar abrange: (1) Definição de Indicadores (KPIs) e Métricas de Monitoramento, e (2) *Dashboard* de Monitoramento Estratégico. Para que a gestão seja estratégica, o monitoramento deve ser baseado em dados concretos. A seguir, propõe-se um conjunto de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) adaptados à realidade da UFTM,

utilizando como base os dados de prazos e intercorrências identificados neste estudo de caso.

Quadro 16 - Indicadores de celeridade (eficiência temporal)

| Indicador                          | Descrição                                                          | Fórmula                                                                                                         | Meta Sugerida                             |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Tempo Médio de Ciclo (TMC)</b>  | Mede o tempo total desde a abertura do processo até a homologação. | $\sum (\text{Data de Homologação} - \text{Data de Abertura}) / \text{Número de pregões homologados}$            | Redução de 15% em relação à média atual   |
| <b>Tempo Médio por Etapa (TME)</b> | Mede o tempo de permanência do processo em cada departamento.      | $\sum (\text{Data de Saída da Etapa} - \text{Data de Entrada na Etapa}) / \text{Número de pregões homologados}$ | Conforme Acordo de Nível de Serviço (SLA) |
| <b>Índice de Atraso (IA)</b>       | Percentual de processos que excederam o prazo ideal estabelecido.  | $(\text{Processos com Atraso} / \text{Total de Processos}) \times 100$                                          | Abaixo de 20%                             |

Fonte: elaboração própria, 2026

Os indicadores apresentados no Quadro 16, visam medir a agilidade do processo e identificar em quais etapas ocorrem os maiores atrasos. No Quadro 17, apresentam-se indicadores relacionados à eficácia para avaliar se o processo de pregão eletrônico atingiu seu objetivo final com qualidade e economia.

Quadro 17 - Indicadores de eficácia (qualidade e resultado)

| Indicador                               | Descrição                                                                     | Fórmula                                                                                  | Meta Sugerida |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Taxa de Sucesso do Certame (TSC)</b> | Percentual de itens homologados em relação ao total de itens licitados.       | $(\text{Itens Homologados} / \text{Itens Licitados}) \times 100$                         | Acima de 85%  |
| <b>Índice de Retrabalho (IR)</b>        | Percentual de processos que retornaram para correção de documentos (TR, ETP). | $(\text{Processos com Retorno} / \text{Total de Processos}) \times 100$                  | Abaixo de 10% |
| <b>Economia Gerada (Saving)</b>         | Diferença percentual entre o valor estimado e o valor homologado.             | $[(\text{Valor Estimado} - \text{Valor Homologado}) / \text{Valor Estimado}] \times 100$ | Acima de 10%  |

Fonte: elaboração própria, 2026

Para uma visão consolidada, sugere-se o Índice de Eficiência do Pregão (IEP). Este índice combina celeridade e eficácia em uma única métrica, permitindo um *ranking* de desempenho institucional.

$$\text{IEP} = (\text{Itens Homologados} / \text{Itens Licitados}) \times (\text{Prazo Meta} / \text{Prazo Realizado}) \times 100$$

A interpretação da meta sugerida segue a seguinte escala:

- IEP > 90: Excelente desempenho;
- IEP entre 70 e 90: Desempenho satisfatório;
- IEP < 70: Necessidade de intervenção e revisão de processos.

A implementação de um painel visual (*Dashboard*) que apresente esses indicadores em tempo real para a alta administração e para os gestores das divisões de compras e licitações, permitirá:

- a) Identificação imediata de gargalos;
- b) Tomada de decisão baseada em evidências; e
- c) Transparência ativa sobre o desempenho das contratações.

### 5.3 INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES

O produto reúne ferramentas consagradas, como os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) e o *Dashboard* para o monitoramento estratégico, em um modelo sistêmico e aplicável a diferentes universidades. As principais contribuições do produto técnico incluem:

- a) Fornecer um modelo de governança voltado à eficácia;
- b) Identificar e mitigar gargalos de forma proativa, reduzindo prazos e custos;
- c) Servir como instrumento de apoio à tomada de decisão baseada em dados concretos e indicadores de desempenho;
- d) Promover a transparência e a responsabilização em todas as etapas do processo de compras;
- e) Alinhar as contratações públicas com os objetivos estratégicos da instituição, garantindo o suporte adequado às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### 5.4 PÚBLICO-ALVO E POTENCIAL DE APLICAÇÃO

O PTT destina-se aos gestores das universidades federais, mas seu conteúdo pode ser aplicável a outras organizações públicas de ensino como instrumento de apoio à gestão, com foco na estratégia e fortalecimento da governança pública. Para a efetivação deste modelo, são recomendadas as seguintes ações:

- a) Desenvolvimento de um Sistema de Informação Integrado: criação de uma plataforma que unifique o PCA, o sistema de tramitação de documentos e o *dashboard* de monitoramento, facilitando a coleta e análise de dados;
- b) Programa de Capacitação Contínua: investimento em treinamento para os

servidores envolvidos no ciclo de compras, com foco nas melhores práticas de elaboração de ETP e TR, gestão de processos e utilização das ferramentas do modelo;

- c) Criação de um Comitê de Governança de Compras: estabelecimento de um grupo multidisciplinar responsável por supervisionar a implementação do modelo, analisar os indicadores de desempenho e propor ajustes periódicos;
- d) Revisão Periódica da Matriz de Riscos: a matriz deve ser um documento vivo, revisado e atualizado regularmente com base nas novas intercorrências e na evolução da legislação;
- e) *Benchmarking* com outras IFEs: realização de comparações de desempenho com outras Instituições Federais de Ensino que possuam modelos de gestão de compras consolidados, buscando identificar novas oportunidades de melhoria.

Ao adotar este Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento, a universidade estará não apenas cumprindo as exigências legais, mas se posicionando como referência em eficiência e governança nas contratações públicas, contribuindo diretamente para a excelência de suas atividades finalísticas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

A partir dos resultados, o modelo proposto constituiu-se em três pilares: (i) o planejamento estratégico e normativo; (ii) a execução otimizada e gestão de riscos; e (iii) o monitoramento e a melhoria contínua. Essa tríade de gestão estratégica constitui o núcleo essencial do modelo proposto para pregões eletrônicos, assegurando o alinhamento das contratações aos objetivos institucionais e à legislação por meio de maior transparência e definição de responsabilidades; a execução voltada à eficiência operacional através de fluxos processuais e do uso de uma matriz de riscos para prevenir proativamente intercorrências e retrabalhos; e o acompanhamento que se baseia em indicadores de desempenho (KPIs), como o índice de eficiência do pregão, e em *dashboards* permitindo uma tomada de decisão fundamentada em evidências e a retroalimentação constante de todo o sistema.

A partir da análise de 136 pregões eletrônicos homologados entre 2022 e 2024, formalizados tanto sob a vigência da Lei nº 8.666/1993 quanto da Lei nº 14.133/2021, constatou-se que a maioria dos processos é concluída em até 149 dias, ou seja, quase cinco meses. Em comparação com tempo de execução do pregão na IFE externa obtido com o entrevistado 4, o tempo relatado foi de três a quatro meses. A identificação do prazo cumpre um dos objetivos específicos propostos para esta pesquisa, e o prazo passa a ser adotado como referência na instituição, configurando-se como um *benchmark* interno para o monitoramento da tramitação dos pregões eletrônicos.

No mesmo sentido, quanto ao objetivo específico de analisar o tempo de permanência do processo nos principais departamentos envolvidos no ciclo de compras, verificou-se que a fase interna, sobretudo as etapas E1, E2 e E3 que ocorrem na Divisão de Compras leva em torno de 90 dias. A etapa E1 do planejamento do pregão inclui a conferência com a consolidação dos documentos de formalização de demanda, a atualização dos orçamentos, e ainda eventuais ajustes junto aos solicitantes; a E2 contempla a elaboração das planilhas de trabalho e de custos; e na E3 realiza-se a elaboração dos artefatos: estudo técnico preliminar, termo de referência e mapa de risco. A maior tramitação na fase interna reforça que um estudo técnico preliminar e termo de referência bem elaborados influenciam na confecção do edital e na execução do

certame. Nessa lógica, e considerando que o pregão eletrônico envolve diretamente 16 servidores da universidade, fortalece a importância da ação da capacitação contínua dos servidores com investimento em treinamento focado em melhores práticas de elaboração de ETP e TR, gestão de processos e utilização das ferramentas do modelo proposto.

A mensuração dos custos administrativos referentes aos pregões eletrônicos com a adoção da fórmula do custo do pregão da Nota Técnica nº 1081/2017, foi obtida a partir da identificação do prazo de referência de 149 dias, e baseada na remuneração média diária dos servidores diretamente envolvidos nas divisões de Compras e de Licitações, estimando-se o custo administrativo de um pregão eletrônico em R\$ 19.561,47 no âmbito da UFTM. Esse valor é substancialmente inferior ao custo de referência atualizado da Nota Técnica nº 1081/2017 (R\$ 60.637,13), sugerindo que, no contexto analisado, os pregões eletrônicos são conduzidos com custos administrativos relativamente menores do que aqueles projetados no estudo federal original, e reforçando que custos e prazos não são fixos, variando conforme organização, equipes e estrutura. A evidência é compatível com os princípios da eficiência e da economicidade, ainda que requeira investigações adicionais sobre as diferenças de contexto institucional e salarial entre os estudos.

Para atingir o objetivo específico de identificar quais fatores interferem no rito processual, realizou-se entrevistas com quatro servidores que estão envolvidos com o ciclo de compras, sendo três servidores da UFTM e um servidor de outra instituição. A investigação comparativa das entrevistas permitiu verificar fatores que corroboram com as referências identificadas em estudos correlatos, como: especificações técnicas dos itens; objeto do certame; quantidade de itens; pesquisa de preço; proatividade. Além disso, novos fatores foram detectados, como a rotatividade de pessoal. O retrabalho foi um fator identificado e em parte está vinculado ao tempo de execução, pesquisa de preços falha, especificação dos itens não conforme, celeridade e proatividade dos servidores, corroborado pelos relatos dos entrevistados.

No que tange ao objetivo específico de propor ações para reduzir os fatores identificados como negativos visando contribuir com o processo das compras públicas, o produto técnico tecnológico foi elaborado a partir da análise das correlações observadas como significativas e nos achados das entrevistas. Os resultados indicaram como principais fatores interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho. O modelo propõe melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço com o objetivo de reduzir atrasos e retrabalhos, e a implementação de um painel visual de métricas e de um índice de

eficiência para garantir transparência e suporte às atividades institucionais.

Do ponto de vista prático, os resultados fornecem ao gestor da universidade um parâmetro objetivo de prazo de referência e de custo por pregão eletrônico a ser adotado no monitoramento estratégico. Esses parâmetros podem ser utilizados para: (i) acompanhar a evolução dos processos e identificar casos de desvios relevantes em relação ao padrão de 149 dias; (ii) propor metas para a redução do prazo de forma gradativa; (iii) apoiar decisões sobre a escolha entre pregão eletrônico e dispensa de licitação, sobretudo em aquisições de pequeno valor; e (iv) subsidiar o planejamento das contratações e iniciativas de melhoria de processos nas áreas de Compras e Licitações.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui ao materializar o caráter aplicado do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, por meio do produto técnico tecnológico, traduzindo o conhecimento científico em uma ferramenta acessível e replicável a outras organizações públicas como instrumento de apoio à gestão, com foco na estratégia e fortalecimento da governança pública sobretudo voltado à eficácia, promovendo a transparência e a responsabilização nas etapas do processo de compras.

Como principais limitações da pesquisa, destaca-se a análise restrita a uma única universidade e a um período de três anos. A seleção de cinco variáveis para justificar o prazo de execução do pregão eletrônico também se mostrou um fator limitante, sobretudo se conjugado com os resultados da correlação de Spearman, que embora tenha sugerido existência de correlações positivas e negativas evidenciou apenas relações fracas/moderadas, sugerindo que podem existir outras variáveis que melhor expliquem o prazo de execução. Esta pesquisa analisou todos os pregões eletrônicos de 2022, 2023 e 2024, mas o volume de pregões no período também pode constituir uma limitação aos achados, pois instituições que possuem quantitativo maior de pregões anuais poderão apresentar resultados diferentes dentro do mesmo recorte temporal. Por fim, por se tratar de um estudo de caso, a ausência de um terceiro instrumento de coleta de dados complementar às entrevistas e à pesquisa documental, permitindo a triangulação dos dados também confere limitação aos resultados da pesquisa.

Futuros estudos podem ampliar o escopo temporal, incluir outras instituições e analisar o ciclo completo da contratação, desde a formalização da demanda até a execução contratual. Sugere-se também a ampliação da análise estatística, como a aplicação de teste de regressão que permitiria prever a medida em que cada variável impacta o tempo de execução.

## REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Equipe de Licitações e Contratos (ELIC)**. Brasília: gov.br, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/subprocuradoria-federal-de-consultoria-juridica/equipe-de-licitacoes-e-contratos-elic-1>. Acesso em: 3 abr. 2025.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612164213>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/YQ35TgSsFSq3J8RvVpNMjpB/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2025.

ALMEIDA, Herbert. **Lei 14.133/21 esquematizada (Nova Lei de Licitações e Contratos)**. 4. ed. [S. l.: s. l.], 2023. Disponível em: <https://gratis.estrategiaconcursos.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Nova-Lei-de-Licitacoes-Esquematizada-Herbert-Almeida-4ed-D.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2025.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de (org.). **Gestão pública contemporânea no Brasil**. Natal: EDUFRN, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51042>. Acesso em: 21 fev. 2025.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; ARAÚJO, Fábio Resende de (org.). **Compras na administração pública: processos, transparência e sustentabilidade em aquisições e contratações**. Natal: EDUFRN, 2020. v. 2. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/30126>. Acesso em: 21 fev. 2025.

BAHIA, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília, DF: Enap, 2021. 43 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Calculadora do Cidadão. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/calculadoradocidadao>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BARBOSA, Shirley Renata da Silva; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. Trilhando a Eficiência: mapeamento, análise e melhoria do processo de pregão na UFCG. **Revista FSA**, Teresina, v. 20, n. 10, p. 53-71, out. 2023. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2794/491494070>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSO, Rithiele Della Flora. **Análise da fase externa do pregão eletrônico em um órgão judiciário brasileiro**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria, Panambi, RS, 2024. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/32491>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso

em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Nota Técnica nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC**. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2017/07/cgu-divulga-estudo-sobre-eficiencia-dos-pregoes-realizados-pelo-governo-federal/nota-tecnica-no-1-081-2017-cgplag-dg-sfc.pdf/view>. Acesso em: 9 set. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de avaliação**: Secretaria de Gestão: exercícios 2018 a 2022. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1371061>. Acesso em: 10 jan. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portal da transparência**. Brasília, DF: Presidência da República, 2026. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes/visao-geral>. Acesso em: 19 fev. 2026.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.9.2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm). Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.11.2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.7.2002 e retificado em 30.7.2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021**: Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.4.2021 - Edição extra-F. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Este texto não substitui o publicado no DOU de 22.6.1993, republicado em 6.7.1994 e retificado em 6.7.1994. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Gestão divulga diretrizes sobre transição definitiva para a nova Lei de Licitações e Contratos**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/noticias/gestao-divulga-diretrizes-sobre-transicao-definitiva-para-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos>. Acesso em: 5 jan. 2025.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Artefatos Digitais**. [Brasília]: Compras.Gov.Br, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/conheca-o-compras/artefatos-digitais>. Acesso em: 3 abr. 2025.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **38. Recomendação sobre a priorização do uso da dispensa de licitação, na sua forma eletrônica**. Brasília, DF: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/orientacoes-e-procedimentos/38-recomendacao-sobre-a-priorizacao-do-uso-da-dispensa-de-licitacao-na-sua-forma-eletronica>. Acesso em: 28 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Portaria CNPq nº 2.664**, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF, 2026. Publicado no DOU de 11 de março de 2026, Seção 1, página 4. Disponível em: [http://www.cnpq.br/web/guest/view/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_0oED/10157/23142775](http://www.cnpq.br/web/guest/view/-/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/23142775). Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Portaria SEGES/MGI n.º 1.769, de 25 de Abril de 2023. Dispõe sobre o regime de transição de que trata o art. 191 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-1-769-de-25-de-abril-de-2023>. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRASIL. Portaria SEGES n. 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em 17 fev. 2026.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 junho 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 26 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_1\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF). Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2025**. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_1\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF). Acesso em: 7 fev. 2026.

CALASANS JUNIOR, José. **Manual da Licitação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770298/>. Acesso em: 7 fev. 2025.

CARRIJO, Adriano; MARRY, Michelle. Contrata+Brasil: Um novo paradigma para uma administração pública gerencial e a implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico e social sustentável. Disponível em: [www.licitacaocontrato.com.br](http://www.licitacaocontrato.com.br). Acesso em: 14 fev. 2026.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos (org.). **Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-012-7>. Acesso em: 21 fev. 2025.

COSTA, Eliseu Renato; HOLLNAGEL, Heloisa Candia; BUENO, Ricardo Luiz Pereira. Compras governamentais: panorama atual e desafios. **Revista Científica Hermes**, [S. l.], v. 23, p. 51-75, 2019. DOI: 10.21710/rch.v23i0.459. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/459>. Acesso em: 19 jan. 2025.

COSTA, Marcos Bemquerer; BASTOS, Patrícia. Reis Leão. Alice, Monica, Adele, Sofia, Carina e Ágata: o uso da inteligência artificial pelo Tribunal de Contas da União Controle Externo. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, p. 11-34, v. 2, 2020. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/59/57>. Acesso em: 1º maio 2025.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L P. **Pesquisa de métodos mistos: métodos de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. p.183. ISBN 9788565848411. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/>. Acesso em: 22 maio 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p. 177. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

CUNHA, Helton Souza da; FERREIRA, Cristiano Vasconcellos; MURARI, Thiago Barros. Governança nas contratações públicas: referencial teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 7, e4029, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4029. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4029>. Acesso em: 28 dez. 2024.

DAIBERT, Adriana Maria Freire. **Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma**

**Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União:** um estudo na UFTM. 2021. 209 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5562>.

DUMONT, Filipe Moreira; GONÇALVES, Marciana Aparecida Hilario Pena; CEZAR, Layon Carlos. Gestão de riscos nas compras públicas: reflexões sobre a nova lei de licitações e contratos. **Revista do Direito Público**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 185-206, 2024. DOI: 10.5433/1980-511X.2024.v19.n2.47724. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/47724>. Acesso em: 14 fev. 2025.

FARIAS, Joanna Daudt Prieto. Implementação de indicadores de compras públicas na modalidade pregão eletrônico no governo do estado de Santa Catarina. 2025. Monografia (Curso de Administração Pública (Esag)) - Udesc, 2022. Disponível em: <https://repositorio.udesc.br/handle/UDESC/16598>. Acesso em: 21 mar. 2026.

FIELD, Andy. Descobrimo a estatística usando o SPSS; tradução Lorí Viali. - 2. ed. - Porto Alegre : Artmed, 2009. 688 p. : il; 25 cm.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848138/>. Acesso em: 8 dez. 2024.

FRANKLIN, Rodrigo Straessli Pinto; MOURA, Pollyanna Paganoto. Indicadores De Desempenho Nas Compras Públicas: Uma Análise Da Viabilidade E Potencial A Partir Dos Dados Do Siasg. *Revista Foco*, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7570/5386>. Acesso em: 21 mar. 2026.

FREIRE, Fabrícia Nadjá de Oliveira. Compras Públicas na Educação Brasileira: instrumento de análise de desempenho para Instituições Federais. Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP). Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Juazeiro (BA), 2022a. Disponível em: [https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira\\_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais\\_fabricianadja\\_profiap.pdf](https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais_fabricianadja_profiap.pdf). Acesso em: 21 mar. 2026.

FREIRE, Fabrícia Nadjá de Oliveira. Mapa de análise de desempenho em compras públicas para Instituições Federais de Ensino: MADE IFE. Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Juazeiro (BA), 2022b. Disponível em: [https://portais.univasf.edu.br/profiap/mapa-de-analise-de-desempenho-em-compras-publicas-para-instituicoes-federais-de-ensino\\_madeife\\_fabricianadja-ptt.pdf](https://portais.univasf.edu.br/profiap/mapa-de-analise-de-desempenho-em-compras-publicas-para-instituicoes-federais-de-ensino_madeife_fabricianadja-ptt.pdf). Acesso em: 21 mar. 2026.

FROTA, Ana Karolinne Ferreira.; FERREIRA, Rúbia Silene Alegre. Dificuldades enfrentadas pela administração pública na organização e conclusão dos processos licitatórios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 18907-18923, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.3095. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3095>. Acesso em: 15 fev. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>.

Acesso em: 11 abr. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p. 26. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GOMES JUNIOR, José; FERREIRA NETO, Macário Neri. Licitação pública e sua relação com a governança e a governabilidade. **Revista FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 23, n. 1, jan./abr 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/1717/1441>. Acesso em: 22 de jun. 2025.

GOMES, Gabriella da Silva. **Avaliação da celeridade dos processos de licitação, via pregão eletrônico, de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais**. 2023. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/15261>. Acesso em: 1º nov. 2024.

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa. **Fatores determinantes dos prazos e análise da eficiência de contratos de compras públicas realizadas através de pregão eletrônico**. 2023. 153 f. Tese (Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2023. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/handle/fieb/1874>. Acesso em: 15 mar. 2025.

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa; FIGUEIREDO, Paulo Soares. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e85792, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.85792. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/85792>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa; FIGUEIREDO, Paulo Soares. Eficiência e eficácia nas compras públicas por pregão eletrônico: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 31468-31490, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n4-568. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/47172>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GUIMARÃES, Yuri Lucan Marinho. A centralização das compras públicas como ferramenta de gestão estratégica: a experiência da Universidade Federal de Minas Gerais, 2025. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/80851>. Acesso em: 12 fev. 2026.

KRUDYCH, Laís Carolini; MUSSI, Fabricio Baron. Análise do processo de compras em uma universidade federal: desafios e implicações. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. e1468, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n1-5-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1468>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LANGEVIN, Clara; FASSIO, Rafael Carvalho de. **Guia de contratações públicas de inteligência artificial**. [S. l.]: Centro para a 4ª Revolução Industrial, 2022. Disponível em: <https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/153>. Acesso em: 1º maio. 2025.

MACIEL, Gustavo; DEL GROSSI, Mauro Eduardo; SOUZA JÚNIOR, Celso Vila Nova; SILVA JÚNIOR, Luiz Honorato da. A eficiência e celeridade nas compras públicas: um

estudo sobre os principais fatores de influência. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 22, n. 2, p. 159-193, 2024. DOI: 10.32586/rcda.v22i2.923. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/923>. Acesso em: 23 jun. 2025.

LAKATOS, Eva M. Técnicas de Pesquisa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.1. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 03 jan. 2026.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009088/>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais, 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016093/>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 9 fev. 2025.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela K. **Metodologia da pesquisa em educação**: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586618518/>. Acesso em: 8 dez. 2024.

MATTOS, Viviane Leite Dias de; AZAMBUJA, Ana Maria Volkmer de; KONRATH, Andréa C. Introdução à Estatística - Aplicações em Ciências Exatas. Rio de Janeiro: LTC, 2017. E-book. p.185. ISBN 9788521633556. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521633556/>. Acesso em: 30 jan. 2026.

MORETTIN, Pedro Alberto. Estatística básica. 10. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2023. E-book. p.16. ISBN 9788571441484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441484/>. Acesso em: 22 fev. 2026.

MOTA, Rafael Soares. Indicadores de desempenho nas compras públicas. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Indicadores-dedesempenho-nas-compras-publicas.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

MOTTA, Carlos Vinícius de Souza. Identificação dos custos administrativos dos processos de compras da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5133>. Acesso em: 02 fev. 2026.

MPOG, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2007) Consolidação do levantamento de custos. Brasília: FIA-USP/IDS/Sundfeld (Mapeamento e análise dos custos operacionais dos processos de contratação do governo federal) (Contrato no 06/47-2825,

Relatório Técnico, 12). Disponível em:

[https://01092741578206491714.googlegroups.com/attach/384e45db63a7e8/RT%2012%20-%20Levantamento%20de%20custos%20-%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20de%20todos%20os%20%C3%B3rg%C3%A3os.pdf?part=0.1&vt=ANaJVrED1xN6jwf7e1ol-dByCjzgdG-T8RLpq4xXIowtx35wQmuNe4NQ-OdEtKXxB\\_QoTZM3GsDiTNURRzS3-GYc7l6QfllTm74zt5NUruNb0oCTgp\\_MiU](https://01092741578206491714.googlegroups.com/attach/384e45db63a7e8/RT%2012%20-%20Levantamento%20de%20custos%20-%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20de%20todos%20os%20%C3%B3rg%C3%A3os.pdf?part=0.1&vt=ANaJVrED1xN6jwf7e1ol-dByCjzgdG-T8RLpq4xXIowtx35wQmuNe4NQ-OdEtKXxB_QoTZM3GsDiTNURRzS3-GYc7l6QfllTm74zt5NUruNb0oCTgp_MiU). Acesso em: 9 fev. 2026.

NotebookLM, 2026. NotebookLM [gerador de imagem AI].

(<https://notebooklm.google.com/>).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p.4. ISBN 9788522490042.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522490042/>.

Acesso em: 19 jun. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**, 6ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.152. ISBN 9788597021301. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021301/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

PIMENTA, Fábio Bruno; PASSOS, Ivan Carlin. Indicadores De Desempenho Em Compras Públicas: Revisão Da Literatura E Proposta De Aplicação No Instituto Nacional Da Propriedade Industrial. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, [S. l.], v. 22, n. 43, 2023. DOI: 10.48075/revistacsp.v22i43.31173. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/31173>. Acesso em: 22 mar. 2026.

DOI: 10.48075/revistacsp.v22i43.31173. Disponível em: [https://e-](https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/31173)

[revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/31173](https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/31173). Acesso em: 22 mar. 2026.

RAUEN, André Tortato (org.). **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais**. Brasília: IPEA, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11623>. Acesso em: 21 fev. 2025.

RESENDE, Nélia de Souza Mayrink; SILVA-DIAS, Eliene Pereira da; SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da; HEDLER, Helga Cristina; SILVA, Ana Paula Bernardi da. Public value in the context of new public governance: a bibliometric analysis, 2024. **Boletim de conjuntura (BOCA)**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 196-218. Disponível em:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10530845>. Acesso em: 12 jan. 2025.

RIBAS, Carolline; BRANDÃO, Alvaro Viana. Oportunidades trazidas pela nova Lei de Licitações e contratos, aplicadas no âmbito das contratações e aquisições da Secretaria de Estado de Justiça do Espírito Santo - SEJUS. *Revista Meritum*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 25-43, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.46560/meritum.v19i2.10062>. Acesso em: 02 fevereiro de 2026.

SAMPAIO, R.C.; SABBATINI, M.; LIMONGI, R. Diretrizes para o uso ético e responsável da Inteligência Artificial Generativa: um guia prático para pesquisadores. São Paulo: Editora Intercom, 2024. Disponível em: <https://prpg.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/10/2025/01/livro-diretrizes-ia-1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2026.

SANTOS, Antonio Marcos de Souza. **Gestão de compras públicas com a implementação do pregão em uma instituição de ensino superior: Estudo de caso do IFPR**, 2025. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8903>. Acesso em: 1º fevereiro 2025.

SHARPE, Norean R.; VEAUX, Richard D D.; VELLEMAN, Paul F. Estatística aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2011. E-book. p.347. ISBN 9788577808656. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808656/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

SILVA, Thyago Machado da. Compras públicas: mudanças na legislação e seus impactos na inovação e eficiência. 2022. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/26859/1/TMSilva.pdf>. Acesso em: 02 fevereiro 2026.

SILVA NETO, Orlando Celso da; DALL'OGGIO JUNIOR, Adalberto. O consequencialismo na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a análise econômica do direito como ferramenta concretizadora. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – RTCE/SC, Belo Horizonte, ano 2, n. 2, p. 83-101, nov. 2023/abr. 2024. DOI: 10.52028/tce-sc.v01.i02.ART04.SC. Disponível em: [https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Revista\\_RTCEsc\\_02\\_versao\\_digital.pdf](https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Revista_RTCEsc_02_versao_digital.pdf). Acesso em: 14 fevereiro 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **História**. Juiz de Fora, MG: UFJF, [202?]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Linha do tempo**. Belo Horizonte, MG: UFMG, [202?]. Disponível em: <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/linha-do-tempo>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **História da UFOP**. Ouro Preto, MG: UFOP, [202?]. Disponível em: <https://www.ufop.br/historia-da-ufop>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Linha do tempo**: Fatos que marcaram a trajetória da UFU. Uberlândia, MG: UFU, 8 ago. 2024. Disponível em: <https://ufu.br/linha-do-tempo>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Conheça a UFTM**. Uberaba, MG: UFTM, [202?]. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Pró-Reitoria de Administração. **Organograma PROAD**. Uberaba, MG: UFTM, [202?b]. Disponível em: <https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=943&publicacao=5991>. Acesso em: 14 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Relatórios de Gestão UFTM. **Relatório de Gestão UFTM 2024**. Uberaba, MG: UFTM, [2025]. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 08 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Relatórios de Gestão UFTM. **Relatório de Gestão UFTM 2025 - Versão adequações gráficas.** Uberaba, MG: UFTM, [2026]. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 08 jul. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 10 dez. 2024.



## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES

Esclarecimento sobre o trabalho e sobre as questões éticas:

Prezado(a),

Meu nome é Monique Gabriela Xavier Ferreira, sou aluna do Programa de Pós- graduação, mestrado profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Estou desenvolvendo minha dissertação sobre eficácia e celeridade em compras públicas, por meio da realização de um estudo de caso na UFTM, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo.

O objetivo da dissertação é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

Dessa forma, gostaria da sua contribuição para participar de uma entrevista semiestruturada para o alcance do objetivo proposto. Serão feitas as perguntas a seguir sob o seu ponto de vista em relação à Universidade em que você é servidor (a).

Informo-lhe que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada, uma vez que nenhum respondente será identificado e os dados serão analisados em conjunto.

Antecipadamente agradeço a contribuição, sua participação é fundamental e, desde já, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos necessários.

Contato dos pesquisadores:

Monique Gabriela Xavier Ferreira – monique.ferreira@uftm.edu.br

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo – daniela.melo@uftm.edu.br

### Caracterização do Respondente

- Cargo/função:
- Departamento/divisão de lotação:
- Tempo de atuação na IFES:
- Tempo no cargo atual:
- Já atuou em outros cargos? Caso sim, qual o cargo e lotação?

**A. Bloco de abertura**

1. Esclarecimento sobre o trabalho e as questões éticas.

**B. Bloco fatores antecedentes ao edital de licitação**

2. Como os fluxos do processo de compras estão definidos? Explorar se existem fluxos definidos e claros para os servidores seguirem. **(apenas entrevistado 1)**
3. Estes fluxos do processo de compras são conhecidos pelos grupos aos quais a compra se destina a atender? **(apenas entrevistado 1)**
2. Como os fluxos da execução do pregão eletrônico estão definidos? Explorar se existem fluxos definidos e claros para os servidores seguirem. **(apenas entrevistado 2)**
3. Estes fluxos das etapas do pregão são conhecidos pelos grupos aos quais a compra se destina a atender? **(apenas entrevistado 2)**
4. Como você avalia a capacitação técnica da sua equipe para realizar as atribuições inerentes do processo de licitação? Comente.
5. Quais providências são adotadas buscando qualificação e reciclagem de aprendizado para sua equipe?
6. Como a proatividade do servidor interfere positivamente na execução do processo licitatório? Comente, se possível com algum exemplo.
7. A quantidade de servidores que compõe a sua equipe é suficiente para que a execução de um processo licitatório ocorra num tempo hábil para o atendimento das demandas da Universidade? Por quê?
8. Como é a comunicação da Divisão com as áreas solicitantes? Comente.
9. Como é a comunicação entre os departamentos/divisões envolvidos no processo? Comente.

**C. Bloco etapas da preparação (fase interna) – apenas entrevistado 1**

10. Como é a etapa inicial do processo de elaboração do pregão com a documentação que chega à Divisão? Esta documentação chega de forma completa e organizada? Ocorre retrabalho? Comente.
11. Quais são as etapas da preparação do pregão que demandam, por exemplo, mais tempo, atenção, ou até a necessidade de envolvimento de mais servidores em sua execução? Por quê?
12. Qual é a quantidade ideal de itens para se compor um pregão de consumo ou de permanente? Por quê?

13. O objeto do pregão (consumo, permanente, serviço) tem algum impacto no prazo de execução? Comente.
14. Qual pregão tem mais intercorrências? Pregão tradicional ou Sistema de Registro de Preços? Por quê?
15. Quais os principais desafios para a elaboração do pregão? O que mais ocorre?
16. Durante a elaboração do pregão, com qual frequência você observa a ocorrência de falhas que geram as seguintes situações: devolução do processo de outra área para ajuste no termo de referência ou em outros documentos que compõem o processo SEI?
17. Quando um pregão é considerado eficiente? Por quê?
18. Quais fatores, sejam eles internos ou externos, que impactam de forma positiva no pregão?
19. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para avaliar a eficiência de um pregão? Qual? Comente.
20. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para mensurar os prazos de um pregão? Comente.
21. Qual o prazo de execução do pregão é considerado ideal? Por quê?

**D. Bloco etapas do procedimento (fase externa) – apenas entrevistado 2**

10. Como é a etapa de elaboração do edital com a documentação que chega à Divisão? Esta documentação chega de forma completa e organizada? Ocorre retrabalho? Comente.
11. Quais são as etapas do pregão que demandam, por exemplo, mais tempo, atenção, ou até a necessidade de envolvimento de mais servidores em sua execução? Por quê?
12. Qual é a quantidade ideal de itens para se compor um pregão de consumo ou de permanente? Por quê?
13. O objeto do pregão (consumo, permanente, serviço) tem algum impacto no prazo de execução? Comente.
14. Qual pregão tem mais intercorrências? Pregão tradicional ou Sistema de Registro de Preços? Por quê?
15. Quais os principais desafios para a elaboração do pregão? O que mais ocorre?
16. Durante o pregão, com qual frequência você observa a ocorrência de falhas que geram as seguintes situações: impugnações de licitações, falhas nos editais ou termo de referência?
17. Quando um pregão é considerado eficiente? Por quê?

18. Quais fatores, sejam eles internos ou externos, impactam de forma positiva no pregão?
19. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para avaliar a eficiência de um pregão? Qual? Comente.
20. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para mensurar os prazos de um pregão? Comente.
21. Qual o prazo de execução do pregão é considerado ideal? Por quê?

**E. Bloco fatores durante a vigência da aquisição/contratação**

22. Em relação à tramitação do processo entre os departamentos/divisões, o que você acha que poderia ser melhorado?
23. Como o acompanhamento dos pedidos pelos solicitantes poderia ser melhorado? Comente.
24. A Universidade propõe ferramentas tecnológicas para otimizar as etapas do processo de compras? Quais? Comente.

**F. Bloco de encerramento**

25. Dentre os pontos abordados ao longo da nossa entrevista, há algo que você gostaria de acrescentar?
26. Você tem alguma dúvida?

Obrigada pelas informações. Serão muito úteis no desenvolvimento da dissertação.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PUNTO FOCAL**

Esclarecimento sobre o trabalho e sobre as questões éticas:

Prezado(a),

Meu nome é Monique Gabriela Xavier Ferreira, sou aluna do Programa de Pós-graduação, mestrado profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Estou desenvolvendo minha dissertação sobre eficácia e celeridade em compras públicas, por meio da realização de um estudo de caso na UFTM, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo.

O objetivo da dissertação é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

Dessa forma, gostaria da sua contribuição para participar de uma entrevista semiestruturada para o alcance do objetivo proposto. Serão feitas as perguntas a seguir sob o seu ponto de vista em relação à Universidade em que você é servidor (a).

Informo-lhe que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada, uma vez que nenhum respondente será identificado e os dados serão analisados em conjunto.

Antecipadamente agradeço a contribuição, sua participação é fundamental e, desde já, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos necessários.

Contato dos pesquisadores:

Monique Gabriela Xavier Ferreira – monique.ferreira@uftm.edu.br

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo – daniela.melo@uftm.edu.br

### Caracterização do Respondente

- Cargo/função:
- Departamento/divisão de lotação:
- Tempo de atuação na IFES:
- Tempo no cargo atual:
- Já atuou em outros cargos? Caso sim, qual o cargo e lotação?

### A. Bloco de abertura

1. Esclarecimento sobre o trabalho e as questões éticas.

**B. Bloco fatores antecedentes ao edital de licitação**

2. Como os fluxos do processo de compras estão definidos? São definidos de forma clara? Como esse fluxo é percebido por você, que está externo ao processo?
3. Como os fluxos das etapas do pregão estão definidos? São definidos de forma clara? Como esse fluxo é percebido por você, que está externo ao procedimento?
4. O solicitante compreende como funciona o ciclo de compras da Universidade para realizar o planejamento das suas contratações? O que deveria ser melhorado para deixar esse fluxo mais claro?
5. Como você avalia a capacitação técnica do solicitante para elaborar as demandas das requisições?
6. O que a Universidade oferece visando promover qualificação e reciclagem de aprendizado para os solicitantes e pontos focais?
7. Como você avalia a capacitação técnica dos servidores responsáveis pelas aquisições e contratações? Comente.
8. A proatividade do servidor que atua no processo de aquisições e contratações interfere positivamente na execução do processo? Comente, se possível com algum exemplo.

**C. Bloco da preparação à homologação da licitação**

9. Quais dificuldades o ponto focal encontra no decorrer da solicitação de compras? Considerando desde a requisição à entrega do material ou prestação do serviço.
10. E quanto ao solicitante, você poderia me apresentar alguma dificuldade que ele encontra no decorrer da solicitação de compras? Considerando desde a requisição à entrega do material ou prestação do serviço.
11. O que deveria ser melhorado ao longo do processo de compras por meio do pregão eletrônico para que as demandas do solicitante fossem atendidas em menor prazo? Comente.
12. Como o pregão eletrônico é visto por você, que está externo ao procedimento?

**D. Bloco fatores durante a vigência da aquisição/contratação**

13. Como é a comunicação dos departamentos/divisões envolvidos no processo de compras junto aos solicitantes? Considerando desde a requisição à entrega do material ou prestação do serviço.

14. Quais melhorias foram percebidas na comunicação tendo o ponto focal como um apoio entre os demandantes e departamentos/divisões responsáveis pelas aquisições e contratações?
15. O que poderia ser melhorado na comunicação entre os departamentos/divisões responsáveis pelas aquisições e contratações com os solicitantes?
16. O acesso à planilha de rastreabilidade das aquisições e contratações trouxe alguma melhoria para o acompanhamento dos solicitantes?
17. O que poderia ser melhorado ou mais bem esclarecido no que tange às tramitações entre os departamentos/divisões responsáveis pelas aquisições e contratações com os solicitantes?
18. Como o acompanhamento dos pedidos pelos solicitantes poderia ser melhorado? Comente.
19. A Universidade propõe ferramentas tecnológicas para otimizar as etapas do processo de compras? Quais? Comente.

#### **E. Bloco de Encerramento**

20. Dentre os pontos abordados ao longo da nossa entrevista, há algo que você gostaria de acrescentar?
21. Você tem alguma dúvida?

Obrigada pelas informações. Serão muito úteis no desenvolvimento da dissertação.

## **APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SERVIDOR DE IFES EXTERNA**

Esclarecimento sobre o trabalho e sobre as questões éticas:

Prezado(a),

Meu nome é Monique Gabriela Xavier Ferreira, sou aluna do Programa de Pós- graduação, mestrado profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Estou desenvolvendo minha dissertação sobre eficácia e celeridade em compras públicas, por meio da realização de um estudo de caso na da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo.

O objetivo da dissertação é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da UFTM, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

Dessa forma, gostaria da sua contribuição para participar de uma entrevista semiestruturada para o alcance do objetivo proposto. Serão feitas as perguntas a seguir sob o seu ponto de vista em relação à Universidade em que você é servidor (a).

Informo-lhe que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada, uma vez que nenhum respondente será identificado e os dados serão analisados em conjunto.

Antecipadamente agradeço a contribuição, sua participação é fundamental e, desde já, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos necessários.

Contato dos pesquisadores:

Monique Gabriela Xavier Ferreira – monique.ferreira@uftm.edu.br

Prof. <sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo – daniela.melo@uftm.edu.br

### Caracterização do Respondente

- Cargo/função:
- Departamento/divisão de lotação:
- Tempo de atuação na IFES:
- Tempo no cargo atual:
- Já atuou em outros cargos? Caso sim, qual o cargo e lotação?

### A. Bloco de Abertura

1. Esclarecimento sobre o trabalho e as questões éticas.

**B. Bloco fatores antecedentes ao edital de licitação**

2. Como é o fluxo do processo de compras na modalidade pregão na sua Universidade?
3. Este fluxo do processo de compras é conhecido pelos grupos aos quais a compra se destina a atender?
4. O solicitante compreende como funciona o ciclo de compras da Universidade para realizar o planejamento das suas contratações? Comente.
5. Como você avalia a capacitação técnica do solicitante para elaborar as demandas das requisições? Comente.
6. O que a Universidade oferece visando promover qualificação e reciclagem de aprendizado aos solicitantes?
7. Como você avalia a capacitação técnica dos servidores responsáveis pelas aquisições e contratações? Comente.
8. A proatividade do servidor que atua no processo de aquisições e contratações interfere positivamente na execução do processo? Comente, se possível com algum exemplo.
9. A Universidade possui servidores que atuam como ponto focal?
10. Como é a comunicação dos departamentos/divisões envolvidos no processo de compras com os solicitantes? Comente.

**C. Bloco da preparação à homologação da licitação**

11. A documentação necessária para a etapa de elaboração do edital do pregão chega a sua divisão de forma completa e organizada? Ocorre retrabalho? Comente.
12. Quais são as etapas de elaboração do pregão que demandam, por exemplo, mais tempo, atenção, ou até a necessidade de envolvimento de mais servidores em sua execução? Por quê?
13. Qual é a quantidade ideal de itens para se compor um pregão de consumo ou de permanente? Por quê?
14. O objeto do pregão (consumo, permanente, serviço) tem algum impacto no prazo de execução? Comente.
15. Qual pregão tem mais intercorrências? Pregão tradicional ou Sistema de Registro de Preços? Por quê?
16. Quais os principais desafios para a elaboração do pregão? O que mais ocorre?

17. Durante o pregão, com qual frequência você observa a ocorrência de falhas que geram as seguintes situações: impugnações de licitações, falhas nos editais ou termo de referência?
18. Quando um pregão é considerado eficiente? Por quê?
19. Quais fatores, sejam eles internos ou externos, que impactam de forma positiva no pregão?
20. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para avaliar a eficiência de um pregão? Qual? Comente.
21. A sua divisão possui algum controle interno ou parâmetro para mensurar os prazos de um pregão? Qual? Comente.
22. Qual o prazo de execução do pregão é considerado ideal? Por quê?
23. Quanto a execução do pregão eletrônico na Universidade, ela ocorre em tempo hábil para atender às demandas do solicitante? Comente.
24. Qual é o prazo médio em dias para a execução do pregão eletrônico na Universidade?

#### **D. Bloco fatores durante a vigência da aquisição/contratação**

25. Em relação aos solicitantes, você poderia me apresentar alguma dificuldade que é relatada por eles no decorrer do processo de compras e que chega ao conhecimento da sua divisão?
26. Quais ferramentas a Universidade dispõe para auxiliar os solicitantes no acompanhamento das aquisições e contratações?
27. A Universidade propõe ferramentas tecnológicas para otimizar as etapas do processo de compras? Quais? Comente.

#### **E. Bloco de Encerramento**

28. Dentre os pontos abordados ao longo da nossa entrevista, há algo que você gostaria de acrescentar?
29. Você tem alguma dúvida?  
Obrigada pelas informações. Serão muito úteis no desenvolvimento da dissertação.

## APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA USO DE DOCUMENTOS INTERNOS



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA USO DE DOCUMENTOS

#### Esclarecimentos

Esta é uma solicitação de autorização para uso de documentos institucionais na pesquisa intitulada “Fatores determinantes da eficácia e celeridade dos processos de compra na modalidade pregão eletrônico” para o Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), a ser realizada na Divisão de Compras, vinculada à Pró-Reitoria de Administração da UFTM, pela pesquisadora Monique Gabriela Xavier Ferreira, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela de Castro Melo, que tem como objetivo identificar quais os fatores interferem no alcance da eficácia e celeridade dos processos de compra na modalidade pregão eletrônico, no âmbito da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, e utilizará a seguinte metodologia: estudo de caso único delimitado à UFTM, cuja classificação quanto à abordagem utiliza métodos mistos, quanto aos objetivos classifica-se como descritiva e de natureza aplicada.

Assim sendo, solicito suas valiosas colaborações, no sentido de autorizarem o acesso e utilização dos documentos digitais denominados “Planilha de Execução e Controle de Processos” dos anos 2022, 2023 e 2024, disponíveis no *Google Drive* interno da Divisão de Compras, pela pesquisadora: Monique Gabriela Xavier Ferreira. Serão retirados os seguintes dados das planilhas citadas: modalidade; tipo do pregão; número da aquisição; objeto; quantidade de itens; data de distribuição; prazos; departamentos envolvidos; e número do processo SEI.

Saliento que os dados coletados serão utilizados tão somente para realização deste estudo. Serão tomadas também as seguintes precauções para que não haja danos aos documentos: todos os dados fornecidos nos documentos serão tratados com sigilo e usados exclusivamente para fins acadêmicos; caso haja invasão de dados ou perda do dispositivo de registro dos dados da pesquisadora, os responsáveis e o Comitê de Ética em Pesquisa serão notificados. Os dados coletados serão guardados em local seguro, os dispositivos conterão senha para evitar acesso indevido, sob a responsabilidade da pesquisadora e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar participantes.

A instituição ficará com uma via deste documento, elaborado em duas vias, e toda dúvida que tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente à pesquisadora:

Monique Gabriela Xavier Ferreira

(34) 99911-3440      monique.ferreira@uftm.edu.br



Dúvidas a respeito da ética dessa pesquisa poderão ser questionadas ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

Documento assinado digitalmente  
**MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA**  
 Data: 07/07/2025 12:26:47-0300  
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Monique Gabriela Xavier Ferreira**

#### Consentimento para uso de documentos institucionais

Por ter sido informado verbalmente e por escrito sobre os objetivos e a metodologia desta pesquisa, concordo em autorizar o manuseio e a utilização dos documentos institucionais supracitados. Esta autorização está condicionada à aprovação prévia da pesquisa acima citada por um Comitê de Ética em Pesquisa e ao cumprimento das determinações éticas propostas nas Resoluções nº 466/2012 ou 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde e suas complementares. O descumprimento desses condicionamentos assegura-me o direito de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa.

Uberaba, 04 de julho de 2025.

Documento assinado digitalmente  
**LAURO OSIRO**  
 Data: 07/07/2025 08:56:48-0300  
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Lauro Osiro**  
**Pró-Reitor de Administração**

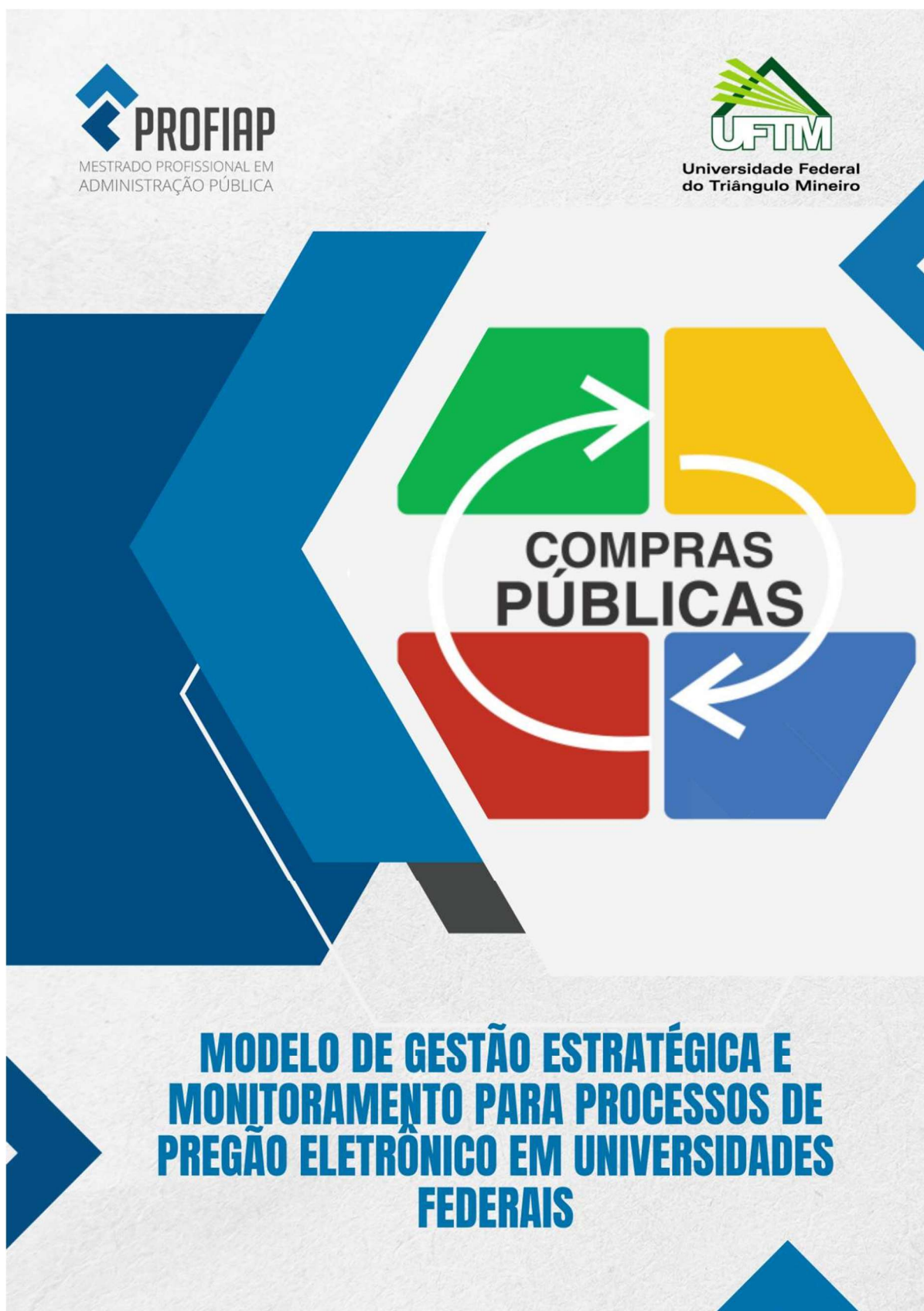
Documento assinado digitalmente  
**ANA CRISTINA DE SOUSA**  
 Data: 04/07/2025 16:33:29-0300  
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Ana Cristina de Sousa**  
**Diretora do Departamento de Suprimentos e Patrimônio**

Documento assinado digitalmente  
**RODRIGO RODRIGUES CINTRA**  
 Data: 04/07/2025 16:17:37-0300  
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Rodrigo Rodrigues Cintra**  
**Diretor da Divisão de Compras**

## APÊNDICE E - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



## MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E MONITORAMENTO PARA PROCESSOS DE PREGÃO ELETRÔNICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

O material foi desenvolvido como proposta de instrumento de apoio à gestão pública, com foco na estratégia e cumprimento das exigências legais, contribuindo diretamente para as atividades finalísticas das universidades, fortalecendo a governança pública.

O Modelo propõe melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço com o objetivo de reduzir atrasos e retrabalhos. Além disso, sugere-se a implementação de um painel visual de métricas e de um índice de eficiência do pregão eletrônico para garantir transparência e suporte às atividades institucionais.



|                |                                                                  |    |
|----------------|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>SUMÁRIO</b> | Resumo                                                           | 03 |
|                | Contexto de aplicação da proposta                                | 04 |
|                | Público-alvo da proposta                                         | 05 |
|                | A situação-problema: diagnóstico, análise e linha de intervenção | 06 |
|                | Objetivos da proposta                                            | 08 |
|                | Proposta de intervenção                                          | 09 |
|                | Autoria da proposta                                              | 18 |
|                | Referências                                                      | 19 |
|                | Protocolo de entrega da proposta aos praticantes                 | 21 |
|                | Atributos qualificadores do PTT                                  | 23 |
|                | Evidenciação de implementação e impacto da proposta              | 24 |

## RESUMO

A presente proposta apresenta o **Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Universidades Federais**, um instrumento desenvolvido a partir da investigação dos principais fatores interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho.

A Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/2021, trouxe avanços visando a celeridade, economia e desburocratização dos processos de aquisição, aliado ao viés estratégico de que o planejamento das contratações passa a ser visto como ferramenta de governança pública.

Diante do impacto exercido pelas aquisições públicas nas demandas sociais, a Administração tem priorizado a busca por mecanismos que otimizem os processos de compras. Esse movimento tem evidenciado a necessidade de instrumentos voltados ao controle e à transparência dos resultados, como é o caso da avaliação de desempenho.

Sob essa ótica, a avaliação de desempenho baseada em indicadores apresenta-se como um instrumento estratégico para o gerenciamento dos recursos, oferecendo suporte aos gestores e aprimoramento das atividades administrativas.



A Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, que dispõe sobre a governança nas contratações públicas, em seu artigo 20, inciso I, determina ser de competência da alta administração implementar e manter mecanismos de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão das contratações públicas.

Brasil, 2021

## CONTEXTO

As aquisições públicas, assim como a gestão pública, estão permeadas por desafios, como a busca pela redução de custos, maior eficácia e efetividade, mais transparência, visando ao aperfeiçoamento operacional do processo.

A busca da Administração Pública por uma gestão mais eficiente, torna imprescindível a adoção de ferramentas que permitam aos gestores monitorar, mensurar e analisar os resultados, que viabilize um suporte informacional para a tomada de decisão, favorecendo o alinhamento com os objetivos estratégicos.

A avaliação e o acompanhamento do ciclo administrativo, exigem a definição de critérios e parâmetros que possibilitem uma análise comparativa entre o desempenho observado e as metas predefinidas, com vistas à identificação de causas e impactos, bem como as oportunidades de melhoria aos gestores.

O modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico proposto, fundamentou-se na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, e visam à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

“ A Nova Lei de Licitações e Contratos prevê no artigo 11, parágrafo único, a implantação de processos de direcionamento e acompanhamento dos processos licitatórios que promovam integridade e confiabilidade, além do alcance dos princípios de eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

Brasil, 2021

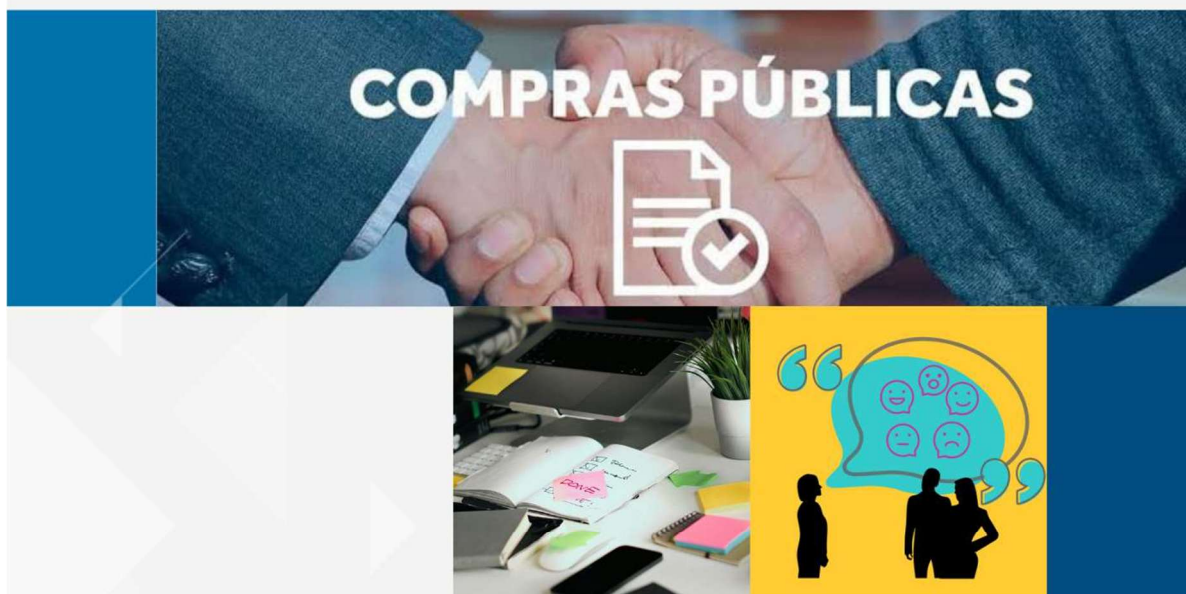


## PÚBLICO-ALVO

O público-alvo ao qual esta ferramenta se destina é composta pelos gestores de universidades, mas seu conteúdo pode ser aplicável a outras organizações públicas de ensino como instrumento de apoio à gestão, com foco na estratégia e fortalecimento da governança pública.

Segundo o Tribunal de Contas da União as práticas de governança e de gestão estão intimamente conectadas, e sua implementação visa não apenas melhorar o desempenho organizacional, mas conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.





## A SITUAÇÃO PROBLEMA

O processo de compras é abrangente: tem início na identificação da necessidade do requisitante e se estende até a efetiva entrega do material solicitado ou prestação do serviço, e está sujeito a fatores que podem impactar em seu efetivo êxito e prazo, tais como: mal planejamento do ciclo administrativo, elaboração do Plano de Contratações Anual falha, formalização de demanda e confecção dos artefatos inadequadas, pesquisa de preços ineficiente, ocorrência de manifestações do licitante, servidores com capacitação deficitária devido às revisões frequentes das normas, e rotatividade de pessoal.

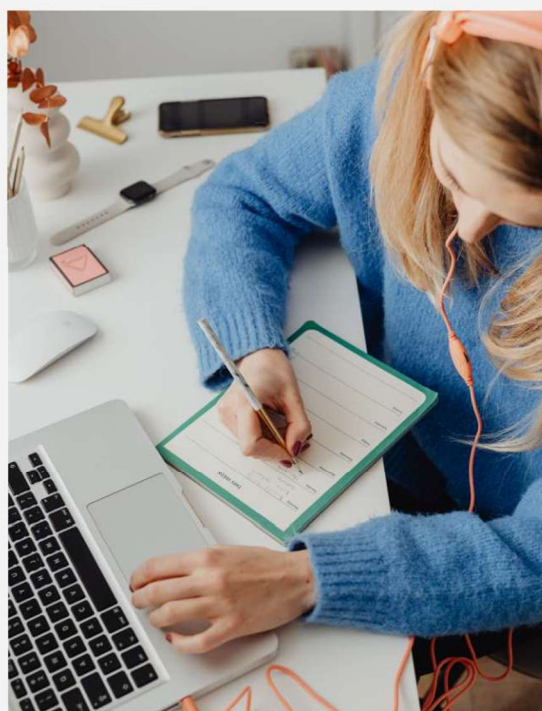
A presente proposta apresenta o Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino, um instrumento desenvolvido a partir da investigação dos principais fatores interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho.

## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Para identificar fatores interferentes no rito processual, realizou-se entrevistas com servidores envolvidos no ciclo de compras, sendo três servidores da IFE analisada e um servidor de outra instituição. A investigação comparativa das entrevistas permitiu verificar fatores que corroboram com as referências identificadas em estudos correlatos, como: especificações técnicas dos itens; objeto do certame; quantidade de itens; pesquisa de preço; proatividade. Além disso, novos fatores foram detectados, como a rotatividade de pessoal. O retrabalho foi um tema identificado e em parte está vinculado ao tempo de execução, pesquisa de preços, especificação dos itens, celeridade e proatividade, corroborado pelos relatos dos entrevistados.

O Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino foi elaborado a partir da análise das correlações observadas como significativas e nos achados das entrevistas. Os resultados indicaram como principais fatores interferentes no aumento do prazo de execução dos pregões: quantidade de itens, ocorrência manifestação do licitante, intercorrências entre as áreas e retrabalho.

O modelo propõe melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço com o objetivo de reduzir atrasos e retrabalhos, e a implementação de um painel visual de métricas e de um índice de eficiência para garantir transparência e suporte às atividades institucionais.



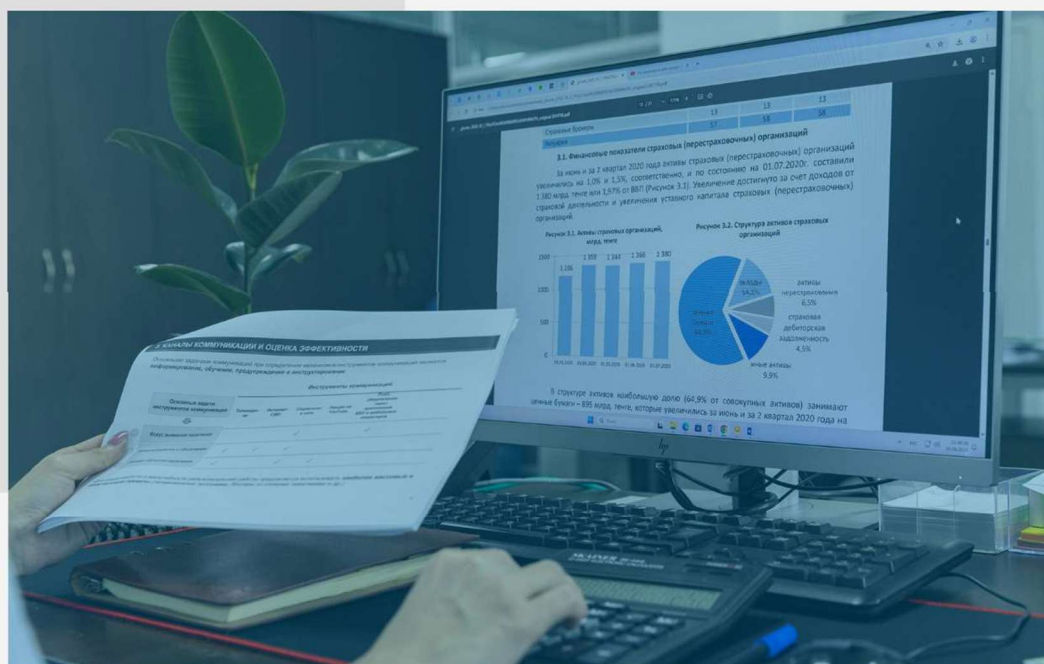
Otimizar o uso dos recursos públicos e evitar desperdícios em prol do interesse coletivo tem sido uma das principais pautas da gestão pública, uma pauta que se relaciona diretamente com o planejamento.

Frota; Ferreira, 2023  
Gonçalves; Figueiredo, 2022

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Ante a análise, o presente trabalho teve como objetivo principal desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da IFE analisada, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

Ao adotar o Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento, a IFE estará não apenas cumprindo as exigências legais, mas se posicionando como referência em eficiência e governança nas contratações públicas, contribuindo diretamente para a excelência de suas atividades finalísticas.





## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento está estruturado em três pilares interconectados:

- I. Planejamento Estratégico e Normatização:** alinhamento dos processos de compra com os objetivos estratégicos da IFE e a legislação vigente
- II. Execução Otimizada e Gestão de Riscos:** implementação de fluxos de trabalho eficientes e mecanismos para mitigar intercorrências.
- III. Monitoramento e Melhoria Contínua:** utilização de indicadores de desempenho para avaliação e retroalimentação do processo.



Uma das principais utilidades das informações resultantes do monitoramento é a identificação de oportunidades de melhoria. Ao analisar os dados coletados, é possível identificar áreas ou processos que podem ser aprimorados para obter melhores resultados. Por exemplo, se o monitoramento revelar um alto índice de retrabalho em determinada etapa do processo de contratações, isso pode indicar a necessidade de revisar e melhorar os procedimentos nessa área específica.

Brasil, 2025

## Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento: Excelência no Pregão Eletrônico



## I. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NORMATIVO

Fortalecimento da governança institucional ao:

- Promover a transparência: através de um dashboard de monitoramento e de comunicação clara dos fluxos;
- Aumentar a responsabilização: com a definição de responsáveis por cada etapa e a mensuração de desempenho;
- Incentivar a melhoria contínua: pela análise sistemática de indicadores e a revisão periódica da matriz de riscos;
- Alinhar estratégias: garantindo que os processos de compra estejam em consonância com os objetivos estratégicos da Instituição.

### Guia Rápido de Contratações (Lei 14.133/2021)

#### Compra Direta (Dispensa de Licitação)



**Até R\$ 654,92  
(Pronto Pagamento)**  
Requer 1 orçamento e documentação simplificada.



**De R\$ 654,92 até R\$ 13.098,41  
(Pequenas Compras)**  
Exige no mínimo 3 orçamentos e certidões negativas básicas.



**De R\$ 13.098,41 até R\$ 65.492,11  
(Dispensa Simplificada)**  
Adiciona exigências como parecer jurídico e Estudo Técnico Preliminar (ETP).



**Obras e Engenharia:  
Até R\$ 130.984,20**  
Limite específico para dispensa de licitação em obras e serviços de engenharia.



**Manutenção de Veículos:  
Até R\$ 10.478,74**  
Valor limite por contratação unitária, independentemente do somatório anual.

#### Licitação Obrigatória



**Acima de R\$ 65.492,11  
(Compras e Serviços)**  
Exige processo licitatório completo, preferencialmente Pregão.



**Acima de R\$ 130.984,20  
(Obras e Engenharia)**  
Exige licitação, preferencialmente na modalidade Concorrência.



**Documentos Essenciais da Licitação**  
Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR) e Análise de Risco.

#### Alertas Importantes



##### Cuidado com o Limite Anual

Os valores de compras diretas são cumulativos; ao atingir o teto, a licitação é obrigatória.



##### Proibido Fracionar Despesas

Dividir compras para se enquadrar na dispensa é ilegal e sujeito a penalidades.



##### Planejamento é Fundamental

A Demanda (DFD) organiza as compras e alimenta o Plano Anual de Contratações (PCA).



##### Valores Atualizados Anualmente

Os limites de valor são corrigidos por decreto do governo federal todo ano.

## II. EXECUÇÃO OTIMIZADA E GESTÃO DE RISCOS

### Fluxo Processual Otimizado do Pregão Eletrônico

Deve ser elaborado como um processo contínuo de planejamento, execução e monitoramento, com pontos de controle claros e responsabilidades definidas.

| Fluxo Processual Otimizado do Pregão Eletrônico              | Melhorias                                                                                                                                                                                                               | Fatores de Celeridade/Eficácia                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento da Demanda<br>(Setor Requisitante e Planejador) | Implementação de um Sistema de Planejamento de Contratações Anual (PCA) integrado, que permita aos setores requisitantes inserirem suas demandas com antecedência, detalhando especificações técnicas e justificativas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento adequado;</li> <li>• Especificação clara do objeto e dos itens;</li> <li>• Justificativa robusta;</li> <li>• Redução de erros formais.</li> </ul> |
|                                                              | Capacitação contínua da equipe para elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e Termos de Referência (TR) de qualidade, minimizando retrabalhos.                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| Análise e Aprovação Interna<br>(Setor Planejador)            | Definição de Acordos de Nível de Serviço (SLAs) para cada etapa de análise e aprovação, com prazos máximos para manifestação.                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade na análise;</li> <li>• Comunicação eficiente entre os setores;</li> <li>• Identificação e correção de falhas pré-edital.</li> </ul>                  |
|                                                              | Utilização de um sistema eletrônico de tramitação de documentos (SEI) com fluxos automatizados e alertas para prazos.                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
|                                                              | Criação de um Comitê de Análise Prévia para demandas complexas, visando a identificação precoce de inconsistências.                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |

continua

continuação

| <b>Fluxo Processual Otimizado do Pregão Eletrônico</b>           | <b>Melhorias</b>                                                                                                                   | <b>Fatores de Celeridade/Eficácia</b>                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboração do Edital e Anexos<br>(Setor Executor das Licitações) | Padronização de minutas de editais e anexos (modelos da AGU).                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização;</li> <li>• Conformidade legal;</li> <li>• Redução de erros formais.</li> </ul> |
|                                                                  | Utilização de ferramentas de inteligência artificial para verificação de conformidade legal e gramatical dos documentos.           |                                                                                                                                       |
|                                                                  | Capacitação contínua da equipe em legislação e melhores práticas.                                                                  |                                                                                                                                       |
| Publicação e Fase Externa do Pregão                              | Monitoramento ativo das fases de impugnação e recursos, com respostas padronizadas e ágeis.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência;</li> <li>• Agilidade na resolução de contestações.</li> </ul>                 |
|                                                                  | Análise de dados históricos para identificar padrões de impugnações e ajustar editais futuros.                                     |                                                                                                                                       |
|                                                                  | Comunicação transparente com os licitantes.                                                                                        |                                                                                                                                       |
| Homologação e Gestão do Contrato                                 | Agilidade na homologação e na formalização do contrato.                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de prazos contratuais;</li> <li>• Gestão proativa de fornecedores.</li> </ul>    |
|                                                                  | Implementação de um Sistema de Gestão de Contratos que monitore prazos de entrega, pagamentos e aditivos, com alertas automáticos. |                                                                                                                                       |
|                                                                  | Avaliação de fornecedores para futuras contratações.                                                                               |                                                                                                                                       |

## II. EXECUÇÃO OTIMIZADA E GESTÃO DE RISCOS

### Matriz de Riscos e Controles para Processos de Pregão Eletrônico

A matriz de riscos e controles é proposta para identificar as principais intercorrências que afetam a eficácia e a celeridade, propondo ações preventivas e corretivas.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Especificação inadequada do objeto</b></p> <p>PROBABILIDADE: ALTA</p> <p><b>Alta</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Atraso, retrabalho, item não conforme</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Treinamento em ETP/TR; Checklist; Comitê de Análise Prévia</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Requisitante e Planejador</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Taxa de Retrabalho (IR)</p>  | <p><b>2. Falta de planejamento da demanda</b></p> <p>PROBABILIDADE: MÉDIA</p> <p><b>Média</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Compras emergenciais; Menor competitividade</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Sistema PCA Integrado; Cronograma anual; Reuniões</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Requisitante e Planejador</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Tempo Médio de Ciclo (TMC)</p>             | <p><b>3. Morosidade na análise interna</b></p> <p>PROBABILIDADE: MÉDIA</p> <p><b>Média</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Atraso na publicação do edital; Perda de validade de propostas</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Definição de SLAs por etapa; Sistema com alertas de prazos; Equipe proativa</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Planejador e Executor</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Tempo Médio por Etapa (TME)</p>                                                      |
| <p><b>4. Impugnações e recursos excessivos</b></p> <p>PROBABILIDADE: MÉDIA</p> <p><b>Média</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Judicialização; Aumento de custos</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Editais padronizados (AGU); Banco de respostas; Análise jurídica prévia</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Executor e AGU</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Índice de Atraso (IA)</p> | <p><b>5. Desqualificação de licitantes</b></p> <p>PROBABILIDADE: BAIXA</p> <p><b>Baixa</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Falta de propostas válidas; Necessidade de novo pregão</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Critérios de habilitação claros; Comunicação fluida e aberta</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Executor</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Taxa de Sucesso do Certame (TSC)</p> | <p><b>6. Problemas na entrega/execução do contrato</b></p> <p>PROBABILIDADE: MÉDIA</p> <p><b>Média</b> </p> <p><b>IMPACTO POTENCIAL</b></p> <p><br/>Insatisfação do usuário; Prejuízo à atividade-fim da instituição</p> <p><b>CONTROLE/AÇÃO PREVENTIVA</b></p> <p> Sistema de Gestão de Contratos; Fiscalização rigorosa; Avaliação de fornecedores</p> <p><b>RESPONSÁVEL</b></p> <p> Setor Requisitante e Gestor do Contrato</p> <p><b>INDICADOR (KPI)</b></p> <p> Satisfação do Usuário e Cumprimento de Prazos</p> |

### III. MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

#### Definição de Indicadores (KPIs)

Para que a gestão seja estratégica, o monitoramento deve ser baseado em dados concretos. A seguir, propõe-se um conjunto de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) adaptados à realidade da IFE analisada, devendo ser adaptado ao caso concreto. Os indicadores propostos estão divididos em:

- Indicadores de Celeridade (Eficiência Temporal);
- Indicadores de Eficácia (Qualidade e Resultado);
- Índice de Eficiência do Pregão (IEP) combinando celeridade e eficácia.

#### Indicadores de Celeridade

##### 1. Tempo Médio de Ciclo (TMC)

O indicador medirá o tempo total desde a abertura do processo até a homologação, o que permitirá a verificação dos processos que estão dentro do prazo previamente estabelecido e aqueles que são *outliers*.

|                |                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{\sum (\text{Data de Homologação} - \text{Data de Abertura})}{\text{Número de pregões homologados}}$ |
| <b>Meta</b>    | Redução de 15% em relação à média atual                                                                    |

##### 2. Tempo Médio por Etapa (TME)

O indicador medirá o tempo de permanência do processo em cada departamento.

|                |                                                                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{\sum (\text{Data de Saída da Etapa} - \text{Data de Entrada na Etapa})}{\text{Número de pregões homologados}}$ |
| <b>Meta</b>    | Conforme Acordo de Nível de Serviço (SLA)                                                                             |

### 3. Índice de Atraso (IA)

O indicador medirá o percentual de processos que excederam o prazo ideal estabelecido.

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{\text{Processos com Atraso}}{\text{Total de Processos}} \times 100$ |
| <b>Meta</b>    | Abaixo de 20%                                                              |

## Indicadores de Eficácia

### 1. Taxa de Sucesso do Certame (TSC)

O indicador medirá o percentual de itens homologados em relação ao total de itens licitados.

|                |                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{\text{Itens Homologados}}{\text{Itens Licitados}} \times 100$ |
| <b>Meta</b>    | Acima de 85%                                                         |

### 2. Índice de Retrabalho

O indicador medirá o percentual de processos que retornaram para correção de documentos (TR, ETP).

|                |                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{\text{Processos com Retorno}}{\text{Total de Processos}} \times 100$ |
| <b>Meta</b>    | Abaixo de 10%                                                               |

### 3. Economia Gerada (Saving)

O indicador medirá a diferença percentual entre o valor estimado e o valor homologado.

|                |                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\frac{(\text{Valor Estimado} - \text{Valor Homologado})}{\text{Valor Estimado}} \times 100$ |
| <b>Meta</b>    | Acima de 10%                                                                                 |

### Índice de Eficiência do Pregão (IEP)

O índice combina celeridade e eficácia em uma única métrica, permitindo um *ranking* de desempenho institucional.

|                |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fórmula</b> | $\left( \frac{\text{Itens Homologados}}{\text{Itens Licitados}} \right) \times \left( \frac{\text{Prazo Meta}}{\text{Prazo Realizado}} \right) \times 100$                                                               |
| <b>Meta</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IEP &gt; 90: Excelente desempenho;</li> <li>• IEP entre 70 e 90: Desempenho satisfatório;</li> <li>• IEP &lt; 70: Necessidade de intervenção e revisão de processos.</li> </ul> |

### Dashboard

A implementação de um painel visual que apresente esses indicadores em tempo real para a alta administração e para os gestores das divisões de compras e licitações, permitirá a:

- Identificação imediata de gargalos;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Transparência ativa sobre o desempenho das contratações.

## AUTORIA DA PROPOSTA

**Monique Gabriela Xavier Ferreira**

Mestranda  
monique.ferreira@uftm.edu.br

**Realização**

Maio/2026

**Daniela de Castro Melo**

Orientadora  
daniela.melo@uftm.edu.br



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1 de Abril de 2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 5 fev. 2025.

BRASIL. Portaria SEGES n. 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Ministério da Economia. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-segesme-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>>. Acesso em 17 fev. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_1\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF). Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2025. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_1\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF). Acesso em: 7 fev. 2026.

CALASANS JUNIOR, José. Manual da Licitação. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E- book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770298/>. Acesso em: 7 fev. 2025.

COSTA, Eliseu Renato; HOLLNAGEL, Heloisa Cândia; BUENO, Ricardo Luiz Pereira. Compras governamentais: panorama atual e desafios. Revista Científica Hermes, [S. l.], v. 23, p. 51-75, 2019. DOI: 10.21710/rch.v23i0.459. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/459>. Acesso em: 19 jan. 2025.

DAIBERT, AdrianaMaria Freire. Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União: um estudo na UFTM. 2021. 209 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5562>.

## REFERÊNCIAS

FREIRE, Fabrícia Nadjá de Oliveira. Compras Públicas na Educação Brasileira: instrumento de análise de desempenho para Instituições Federais. Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP). Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Juazeiro (BA), 2022. Disponível em: [https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira\\_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais\\_fabricianadja\\_profiap.pdf](https://portais.univasf.edu.br/profiap/compras-publicas-na-educacao-brasileira_instrumento-de-analise-de-desempenho-para-instituicoes-federais_fabricianadja_profiap.pdf). Acesso em: 21 mar. 2026.

FROTA, Ana Karolinne Ferreira.; FERREIRA, Rúbia Silene Alegre. Dificuldades enfrentadas pela administração pública na organização e conclusão dos processos licitatórios. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 18907–18923, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.3095. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3095>. Acesso em: 15 fev. 2025.

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa; FIGUEIREDO, Paulo Soares. Eficiência e eficácia nas compras públicas por pregão eletrônico: uma revisão sistemática da literatura. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 31468–31490, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n4-568. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/47172>. Acesso em: 12 fev. 2025.

MACIEL, Gustavo; DEL GROSSI, Mauro Eduardo; SOUZA JÚNIOR, Celso Vila Nova; SILVA JÚNIOR, Luiz Honorato da. A eficiência e celeridade nas compras públicas: um estudo sobre os principais fatores de influência. Revista Controle – Doutrina e Artigos, Fortaleza, CE, Brasil, v. 22, n. 2, p. 159–193, 2024. DOI: 10.32586/rcda.v22i2.923. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/923>. Acesso em: 23 jun. 2025.

NotebookLM, 2026. NotebookLM [gerador de imagem AI]. (<https://notebooklm.google.com/>).

## PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO  
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP  
Rua Conde Prados, 155 – Abadia, Uberaba – MG – CEP: 38025-260  
Telefone: (34) 3700-6664 – E-mail: [sec.profiap@uftm.edu.br](mailto:sec.profiap@uftm.edu.br)

À  
Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Prezado Professor Lauro Osiro  
Pró-Reitor de Administração da UFTM

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino**, derivado da dissertação de mestrado sob o título **Eficácia e Celeridade nas Contratações Públicas: Diagnóstico e Modelo de Gestão Estratégica para o Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino**, de autoria de Monique Gabriela Xavier Ferreira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e sua finalidade é propor um instrumento de apoio à gestão pública, com foco na estratégia e cumprimento das exigências legais, contribuindo diretamente para as atividades finalísticas das IFEs, fortalecendo a governança pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: [sec.profiap@uftm.edu.br](mailto:sec.profiap@uftm.edu.br).

Agradecemos a disponibilidade e atenção.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA  
Data: 10/05/2020 17:10:21-0300  
Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

**Monique Gabriela Xavier Ferreira**  
Mestranda do Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - UFTM

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** DANIELA DE CASTRO MELO  
Data: 10/05/2020 21:36:17-0300  
Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

**Daniela de Castro Melo**  
Docente Permanente do Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - UFTM

## PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

### PROFIAP - Relatório Técnico Conclusivo

2 mensagens

Monique Gabriela Xavier Ferreira <monique.ferreira@uftm.edu.br>  
Para: proad@uftm.edu.br  
Cc: daniela.melo@uftm.edu.br

20 de maio de 2026 às 09:12

À  
Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Prezado Professor Lauro Osiro  
Pró-Reitor de Administração da UFTM

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino**, derivado da dissertação de mestrado sob o título **Eficácia e Celeridade nas Contratações Públicas: Diagnóstico e Modelo de Gestão Estratégica para o Pregão Eletrônico em Instituições Federais de Ensino**, de autoria de Monique Gabriela Xavier Ferreira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e sua finalidade é propor um instrumento de apoio à gestão pública, com foco na estratégia e cumprimento das exigências legais, contribuindo diretamente para as atividades finalísticas das IFEs, fortalecendo a governança pública.

Solicitamos, por gentileza, acusar o recebimento do protocolo e Relatório Técnico Conclusivo anexos, via resposta ao e-mail.

Agradecemos a disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Monique Gabriela Xavier Ferreira  
Mestranda pelo Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM

#### 2 anexos

 Protocolo\_de\_recebimento\_do\_PTT.pdf  
331K

 Relatório Técnico - Monique.pdf  
12827K

Pró-Reitoria de Administração UFTM <proad@uftm.edu.br>  
Para: Monique Gabriela Xavier Ferreira <monique.ferreira@uftm.edu.br>  
Cc: daniela.melo@uftm.edu.br

20 de maio de 2026 às 10:43

Bom dia, Monique.

Confirmo o recebimento do protocolo e do Relatório Técnico Conclusivo. Ficamos felizes com um trabalho que pode ajudar a melhorar nossos processos.

Atenciosamente,

Lauro Osiro  
Pró-Reitor de Administração  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
Av. Frei Paulino, nº 30, 2º andar - Bairro Abadia  
CEP: 38025-180 - Uberaba - MG  
Tel.: (34) 3700-6025



## ATRIBUTOS QUALIFICADORES DA PROPOSTA

O modelo reúne ferramentas consagradas, como os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) e o *Dashboard* para o monitoramento estratégico, em um modelo sistêmico e aplicável a diferentes realidades institucionais do setor público.

As principais contribuições do produto técnico incluem:

- Fornecer um modelo de governança voltado à eficácia;
- Identificar e mitigar gargalos de forma proativa, reduzindo prazos e custos;
- Servir como instrumento de apoio à tomada de decisão baseada em dados concretos e indicadores de desempenho;
- Promover a transparência e a responsabilização em todas as etapas do processo de compras;
- Alinhar as contratações públicas com os objetivos estratégicos da instituição, garantindo o suporte adequado às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

## VÍNCULO DA PROPOSTA COM O PDI DA INSTITUIÇÃO ANALISADA

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional 2025-2029 da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, o qual visa ao aperfeiçoamento dos processos de gestão com o objetivo de alcançar os melhores resultados, com o propósito de definir os caminhos para promover e ordenar o desenvolvimento e crescimento da Universidade, atendendo à Legislação, os objetivos estratégicos apresentados no planejamento estratégico 2025 a 2029 contemplam o denominado Eixo Governança e Gestão, cujo Objetivo 5 proposto objetiva:

### **Objetivo 5 – Otimizar processos visando a eficiência e à desburocratização;**

O modelo tem como propósito servir de instrumento de apoio à gestão pública, o foco na estratégia e no cumprimento das exigências legais fortalece a governança pública. Ao propor melhorias operacionais, tais como padronização e criação de acordos de níveis de serviço, além da implementação de um painel visual de métricas e de um índice de eficiência do pregão eletrônico, o modelo reflete na transparência e suporte às atividades institucionais.

## EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O **Modelo de Gestão Estratégica e Monitoramento para Processos de Pregão Eletrônico em Universidades Federais** destina-se aos gestores de universidades federais, mas seu conteúdo pode ser aplicável a outras organizações públicas de ensino como instrumento de apoio à gestão, com foco na estratégia e fortalecimento da governança pública. Para a efetivação deste modelo, são recomendadas as seguintes ações:

- Desenvolvimento de um Sistema de Informação Integrado: criação de uma plataforma que unifique o PCA, o sistema de tramitação de documentos e o dashboard de monitoramento, facilitando a coleta e análise de dados;
- Programa de Capacitação Contínua: investimento em treinamento para os servidores envolvidos no ciclo de compras, com foco nas melhores práticas de elaboração de ETP e TR, gestão de processos e utilização das ferramentas do modelo;
- Criação de um Comitê de Governança de Compras: estabelecimento de um grupo multidisciplinar responsável por supervisionar a implementação do modelo, analisar os indicadores de desempenho e propor ajustes periódicos;
- Revisão Periódica da Matriz de Riscos: a matriz deve ser um documento vivo, revisado e atualizado regularmente com base nas novas intercorrências e na evolução da legislação;
- *Benchmarking* com outras IFEs: realização de comparações de desempenho com outras Instituições Federais de Ensino que possuam modelos de gestão de compras consolidados, buscando identificar novas oportunidades de melhoria.

**Discente:** Monique Gabriela Xavier Ferreira, mestranda

**Orientadora:** Daniela de Castro Melo, Profa. Dra.

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

18 de maio de 2026



## APÊNDICE F – CADASTRO PTT PLATAFORMA SUCUPIRA

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 – Tipo de Produção</b>                                              |            |
| Técnica                                                                  |            |
| <b>2 – Subtipo de Produção</b>                                           |            |
| Serviços Técnicos                                                        |            |
| <b>3 – Natureza</b>                                                      |            |
| Relatório Técnico                                                        |            |
| <b>4 – Duração do desenvolvimento do produto técnico (em meses)</b>      |            |
| 6 meses                                                                  |            |
| <b>5 – Número de páginas</b>                                             |            |
| 24                                                                       |            |
| <b>6 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)</b> |            |
| <input type="checkbox"/>                                                 | Restrita   |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                      | Irrestrita |

|                                                                                                                                                                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>7 – Instituição financiadora</b>                                                                                                                                                                              |  |
| Essa pesquisa foi autofinanciada pela pesquisadora, realizada fora do horário de trabalho e envolveu custos de energia elétrica, deslocamentos e material de escritório (como impressão) em torno de R\$ 100,00. |  |
| <b>8 – Cidade que realizou o produto técnico</b>                                                                                                                                                                 |  |
| Uberaba                                                                                                                                                                                                          |  |
| <b>9 – País</b>                                                                                                                                                                                                  |  |
| Brasil                                                                                                                                                                                                           |  |

|                                                                              |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10 – Qual a forma de divulgação do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b> |                                                                                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                          | Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet. |
| <input type="checkbox"/>                                                     | Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades.                       |
| <b>11 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação</b>     |                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Português                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
| <b>12– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                              |
| <i>Strategic Management and Monitoring Model for Electronic Reverse Auction Processes in Federal Universities</i>                                                                                                                                                      |                                                                                                                              |
| <b>13 – Número do DOI (se houver)</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                              |
| Não se aplica.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                              |
| <b>14 – URL do DOI (se houver)</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |
| Não se aplica.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                              |
| <b>15 –Subtipos – produtos técnicos/tecnológicos. (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | Relatório técnico conclusivo – Relatório técnico conclusivo per se                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Processo de gestão elaborado                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Pesquisa de mercado elaborada                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Simulações, cenarização e jogos aplicados                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Valoração de tecnologia elaborado                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Modelo de negócio inovador elaborado                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Ferramenta gerencial elaborada                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relatório técnico conclusivo – Pareceres e/ou notas técnicas sobre vigência, aplicação ou interpretação de normas elaboradas |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Manual/Protocolo – Protocolo tecnológico experimental/aplicação ou adequação tecnológica                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Manual/Protocolo – Manual de operação técnica elaborado                                                                      |
| <b>16– Finalidade do seu PTT</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                              |
| O material foi desenvolvido como proposta de instrumento de apoio à gestão pública, com foco na estratégia e cumprimento das exigências legais, contribuindo diretamente para as atividades finalísticas de universidades federais, fortalecendo a governança pública. |                                                                                                                              |
| <b>17 – Qual o nível de impacto do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b><br><b>Impacto consiste na <u>transformação causada</u> pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.</b>                      |                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alto                                                                                                                         |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | Médio                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Baixo                                                                                                                                                                                |
| <b>18 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)<br>Por concorrência (Venceu a concorrência)<br>Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado) |
| <b>19 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Experimental                                                                                                                                                                         |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Solução de um problema previamente identificado                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sem um foco de aplicação previamente definido                                                                                                                                        |
| <b>20 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Econômica                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Saúde                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ensino                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Social                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cultural                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ambiental                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Científica                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aprendizagem                                                                                                                                                                         |
| <b>21 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Potencial (Quando ainda não foi implementado/adotado pela instituição)                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)                                                                                                                          |
| <b>22 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      |
| <p>O modelo reúne ferramentas consagradas, como os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) e o <i>Dashboard</i> para o monitoramento estratégico, em um modelo sistêmico e aplicável a diferentes realidades institucionais do setor público. Os principais impactos e contribuições do PTT incluem: fornecer um modelo de governança voltado à eficácia; identificar e mitigar gargalos de forma proativa, reduzindo prazos e custos; instrumento de apoio à tomada de decisão baseada em dados concretos e indicadores de desempenho; promover a transparência e a responsabilização em todas as etapas do processo de compras; alinhar as contratações públicas com os objetivos estratégicos da instituição, garantindo o suporte adequado às atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p> |                                                                                                                                                                                      |
| <b>23 – Seu PTT é passível de replicabilidade?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>X</b>                                                                                                                                                            | SIM (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).                                                 |
|                                                                                                                                                                     | NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituição e/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa). |
| <b>24 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. (Marcar apenas uma opção)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                     | Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                     | Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).                                                                                                                                                          |
| <b>X</b>                                                                                                                                                            | Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional).                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                     | Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).                                                                                                                                                               |
| <b>25 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                     | Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores/empresas para a solução de problemas).                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                     | Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores/empresas diferentes para a solução de problemas).                                                                                                            |
| <b>X</b>                                                                                                                                                            | Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores/empresas diferentes ou não).                                                                                                                                            |
| <b>26 – Qual o grau de inovação do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.</b>                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                     | Alto teor inovativo – Inovação radical, mudança de paradigma.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>X</b>                                                                                                                                                            | Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos.                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                     | Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.                                                                                                                                                                     |

|  |                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>27 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>           |                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura    |
|                                                                                                    | Indústria da transformação                                        |
|                                                                                                    | Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação   |
|                                                                                                    | Construção                                                        |
|                                                                                                    | Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas        |
|                                                                                                    | Transporte, armazenagem e correio                                 |
|                                                                                                    | Alojamento e alimentação                                          |
|                                                                                                    | Informação e comunicação                                          |
|                                                                                                    | Atividades imobiliárias                                           |
|                                                                                                    | Atividades profissionais, científicas e técnicas                  |
|                                                                                                    | Atividades administrativas e serviços complementares              |
| <b>X</b>                                                                                           | Administração pública, Defesa e seguridade social                 |
|                                                                                                    | Educação                                                          |
|                                                                                                    | Saúde humana e serviços sociais                                   |
|                                                                                                    | Artes, cultura, esporte e recreação                               |
|                                                                                                    | Outras atividades de serviços                                     |
|                                                                                                    | Serviços domésticos                                               |
|                                                                                                    | Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |
|                                                                                                    | Indústrias extrativas                                             |
|                                                                                                    | Eletricidade e gás                                                |
| <b>28 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?</b> |                                                                   |
| <b>X</b>                                                                                           | SIM                                                               |
|                                                                                                    | NÃO                                                               |
| <b>29 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?</b>                                       |                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                        | Financiamento                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                        | Cooperação                                                                                                                                                             |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                               | Não houve                                                                                                                                                              |
| <b>30 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        | SIM                                                                                                                                                                    |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                               | NÃO                                                                                                                                                                    |
| <b>31 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                               | Piloto ou protótipo                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                        | Finalizado ou implantado (o PTT pode estar finalizado enquanto proposta, foi realizado diagnóstico de uma situação e apresenta sugestões para a solução de problemas). |
|                                                                                                                                                                                                                        | Em teste                                                                                                                                                               |
| <b>32– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?</b>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                               | SIM (recomendações de melhorias de processos/políticas públicas que serão analisadas e acatadas total ou parcialmente por servidores da instituição pública).          |
|                                                                                                                                                                                                                        | NÃO                                                                                                                                                                    |
| <b>33 – URL do seu PTT (colocar o link que o PTT pode ser encontrado)</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| Não preencher.                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |
| <b>34 – Observação – utilize até 255 caracteres para descrever algo que destaca o seu PTT e que não foi contemplado nos itens anteriores.</b>                                                                          |                                                                                                                                                                        |
| <p>Exemplo:</p> <p>Foi essencial para essa pesquisa a contribuição de 426 servidores da CGU em todo o Brasil. Graças à percepção dos servidores e suas experiências pudemos traçar e embasar este produto técnico.</p> |                                                                                                                                                                        |
| <b>35– Seu PTT está alinhado com qual eixo temático?</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        | Atuação do Estado e sua Relação com Mercado e Sociedade                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                        | Práticas de Gestão Sustentáveis                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                        | Políticas Públicas: Formulação e Gestão                                                                                                                                |
| <b>X</b>                                                                                                                                                                                                               | Transformação e Inovação Organizacional                                                                                                                                |

## APÊNDICE G – PLANILHAS BANCO DE DADOS

| PRAZO DA EXECUÇÃO | TIPO DO OBJETO     | QUANTIDADE DE ITENS NA LICITAÇÃO | TIPO DO PREGÃO                | HOUE INTERCORRÊNCIAS? (DIDCOMP-DILIC-ÁREA DEMANDANTE) | HOUE MANIFESTAÇÃO DO LICITANTE? |
|-------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 145               | Permanente/Consumo | 83                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 313               | Consumo            | 131                              | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 246               | Permanente/Consumo | 107                              | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | SIM                             |
| 143               | Consumo            | 87                               | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 47                | Serviço            | 2                                | Tradicional                   | SIM                                                   | NÃO                             |
| 151               | Permanente         | 143                              | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 193               | Consumo            | 93                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 174               | Consumo            | 17                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 122               | Consumo            | 93                               | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 157               | Consumo            | 92                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 152               | Consumo            | 10                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |
| 93                | Permanente/Consumo | 50                               | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | SIM                             |
| 134               | Consumo            | 153                              | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 147               | Consumo            | 47                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | NÃO                             |
| 110               | Permanente         | 16                               | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 153               | Consumo            | 124                              | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 116               | Permanente         | 46                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | NÃO                             |
| 40                | Permanente         | 1                                | Sistema de Registro de Preços | NÃO                                                   | NÃO                             |
| 164               | Serviço            | 1                                | Tradicional                   | SIM                                                   | SIM                             |
| 50                | Permanente         | 24                               | Sistema de Registro de Preços | SIM                                                   | SIM                             |

|     |                    |     |                               |     |     |
|-----|--------------------|-----|-------------------------------|-----|-----|
| 39  | Permanente         | 1   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 196 | Consumo            | 88  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 159 | Consumo            | 17  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 48  | Permanente/Consumo | 23  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 134 | Permanente/Consumo | 111 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 303 | Permanente/Consumo | 4   | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 160 | Serviço            | 2   | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 76  | Consumo            | 110 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 165 | Permanente/Consumo | 38  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 85  | Permanente/Consumo | 38  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 102 | Serviço            | 3   | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 166 | Permanente         | 9   | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 23  | Consumo            | 36  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 73  | Permanente         | 17  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 84  | Permanente/Consumo | 91  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 115 | Serviço            | 2   | Tradicional                   | NÃO | NÃO |
| 150 | Consumo            | 17  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 154 | Consumo            | 113 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 148 | Serviço            | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 91  | Serviço            | 1   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 134 | Serviço            | 4   | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 53  | Consumo            | 29  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 86  | Serviço            | 1   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |

|     |                        |     |                               |     |     |
|-----|------------------------|-----|-------------------------------|-----|-----|
| 136 | Permanente             | 16  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 165 | Consumo                | 10  | Tradicional                   | NÃO | SIM |
| 118 | Permanente/<br>Consumo | 91  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 76  | Consumo                | 12  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 308 | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 141 | Permanente             | 26  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 57  | Consumo                | 11  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 117 | Permanente             | 27  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 55  | Consumo                | 11  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 77  | Consumo                | 104 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 23  | Serviço                | 1   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 90  | Permanente             | 35  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 125 | Serviço                | 7   | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 35  | Consumo                | 1   | Tradicional                   | NÃO | NÃO |
| 256 | Permanente             | 45  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 94  | Serviço                | 3   | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 92  | Consumo                | 100 | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 266 | Consumo                | 99  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 132 | Consumo                | 104 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 151 | Permanente/<br>Consumo | 100 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 181 | Permanente/<br>Consumo | 114 | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 118 | Permanente/<br>Consumo | 76  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 38  | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 107 | Permanente/<br>Consumo | 51  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 118 | Consumo                | 3   | Tradicional                   | SIM | NÃO |

|     |                    |     |                               |     |     |
|-----|--------------------|-----|-------------------------------|-----|-----|
| 67  | Consumo            | 85  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 98  | Consumo            | 43  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 164 | Consumo            | 87  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 130 | Consumo            | 101 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 100 | Serviço            | 4   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 90  | Consumo            | 106 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 55  | Permanente         | 2   | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 131 | Permanente         | 5   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 140 | Permanente/Consumo | 51  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 104 | Consumo            | 92  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 55  | Consumo            | 30  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 112 | Permanente         | 55  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 64  | Permanente         | 5   | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 58  | Serviço            | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 69  | Permanente         | 1   | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 59  | Consumo            | 17  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 72  | Permanente         | 39  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 213 | Permanente/Consumo | 64  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 79  | Permanente/Consumo | 74  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 108 | Consumo            | 10  | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 183 | Consumo            | 113 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 177 | Consumo            | 90  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 18  | Consumo            | 4   | Tradicional                   | NÃO | NÃO |
| 182 | Consumo            | 76  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 195 | Consumo            | 86  | Sistema de Registro de        | SIM | SIM |

|     |                        |     | Preços                        |     |     |
|-----|------------------------|-----|-------------------------------|-----|-----|
| 157 | Consumo                | 77  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 293 | Serviço                | 2   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 109 | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 79  | Consumo                | 7   | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 148 | Consumo                | 109 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 104 | Serviço                | 4   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 124 | Consumo                | 73  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 224 | Consumo                | 76  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 153 | Consumo                | 78  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 133 | Permanente             | 30  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 493 | Serviço                | 9   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 116 | Serviço                | 6   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 162 | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 153 | Consumo                | 74  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 70  | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 109 | Consumo                | 76  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 173 | Consumo                | 74  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 161 | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 91  | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 132 | Serviço                | 36  | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 102 | Consumo                | 78  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 131 | Consumo                | 102 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 122 | Serviço                | 1   | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 53  | Consumo                | 35  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 103 | Serviço                | 2   | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 116 | Permanente             | 46  | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 92  | Consumo                | 130 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 123 | Permanente/<br>Consumo | 108 | Sistema de Registro de        | NÃO | NÃO |

|     |                    |    | Preços                        |     |     |
|-----|--------------------|----|-------------------------------|-----|-----|
| 146 | Serviço            | 1  | Sistema de Registro de Preços | SIM | NÃO |
| 68  | Consumo            | 24 | Tradicional                   | SIM | NÃO |
| 135 | Consumo            | 87 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 138 | Consumo            | 24 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 108 | Serviço            | 4  | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 69  | Permanente         | 8  | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 80  | Consumo            | 1  | Tradicional                   | NÃO | NÃO |
| 82  | Permanente         | 54 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | SIM |
| 65  | Serviço            | 1  | Tradicional                   | NÃO | SIM |
| 84  | Consumo            | 13 | Sistema de Registro de Preços | NÃO | NÃO |
| 245 | Permanente         | 37 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |
| 219 | Consumo            | 11 | Tradicional                   | SIM | SIM |
| 214 | Permanente/Consumo | 49 | Sistema de Registro de Preços | SIM | SIM |

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**Universidade Federal do Triângulo Mineiro**

Unidade

Av. Frei Paulino, nº 30, 1º andar – Bairro Abadia – CEP: 38025-180

Uberaba – MG, 34 3700-6250

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(Participantes da Entrevista)

### **ESCLARECIMENTO**

Convidamos você a participar da pesquisa: **EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS**. O objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo de gestão estratégica e monitoramento para os processos de compra na modalidade pregão eletrônico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, fundamentado na identificação dos fatores determinantes de eficácia e celeridade, visando à otimização do fluxo processual e ao fortalecimento da governança institucional.

Sua participação é importante, pois o processo de compras abrange toda a Universidade e está sujeito a fatores que podem impactar em seu êxito e por meio deste estudo pretende-se propor ações visando melhorar a eficácia das compras, bem como a gestão dos seus prazos de conclusão, elementos chave para se otimizar a gestão das compras públicas.

Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário participar de uma entrevista no Campus ou remota (via *Google Meet*), com tempo estimado de 30 a 40 minutos, a data será definida buscando o melhor horário para você.

O único risco previsto nessa pesquisa é o risco de perda de confidencialidade, que consiste na possibilidade, mesmo que remota, acidentalmente ou por motivos de força maior (perdas ou furtos de materiais, etc.), dos dados coletados serem identificados por terceiros que não pertençam ao estudo. Para minimizarmos esse risco, ao efetuar-se a transcrição dos dados a transcrição será identificada por meio de um código, gerado a partir de letras e números, que apenas os pesquisadores do estudo terão conhecimento.

| <b>Rubrica do voluntário</b> | <b>Data</b> | <b>Rubrica do pesquisador</b> | <b>Data</b> |
|------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|                              |             |                               |             |

Com isso pretende-se minimizar qualquer possibilidade de identificação do participante no decorrer do estudo.

Não há um benefício objetivo direto ao participante por participar do estudo, entretanto, subjetivamente e indiretamente, acreditamos que a participação no estudo poderá colaborar para a reflexão dos participantes a respeito do tema tratado, colaborando para a conscientização a respeito da segurança na instituição.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas à sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar nesse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo quanto ao serviço recebido ou prestado pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro bastando você dizer ao pesquisador que lhe entregou este documento. Você não será identificado neste estudo, pois a sua identidade será de conhecimento apenas dos pesquisadores da pesquisa, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

**Pesquisador (es):**

Nome: Daniela de Castro Melo

Nome: Monique Gabriela Xavier Ferreira

E-mail: daniela.melo@uftm.edu.br

E-mail: moniquegabrielax@gmail.com

Telefone: 34-3700-6664

Telefone: 34-99911-3440

Em caso de dúvida em relação a esse documento, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, pelo telefone (34) 3700-6803, ou no endereço Rua Conde Prados, 191, Bairro Nossa Senhora da Abadia – Uberaba – MG – de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 11:30 e das 13:00 às 17:30. Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados criados para defender os interesses dos participantes de pesquisas, quanto a sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

| <b>Rubrica do voluntário</b> | <b>Data</b> | <b>Rubrica do pesquisador</b> | <b>Data</b> |
|------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|                              |             |                               |             |

## CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

### TÍTULO DA PESQUISA: EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

Eu, \_\_\_\_\_, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará o serviço que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo, EFICÁCIA E CELERIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: DIAGNÓSTICO E MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O PREGÃO ELETRÔNICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS, e receberei uma via assinada deste documento.

Uberaba, ...../ ...../.....

\_\_\_\_\_  
Assinatura do voluntário

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador assistente

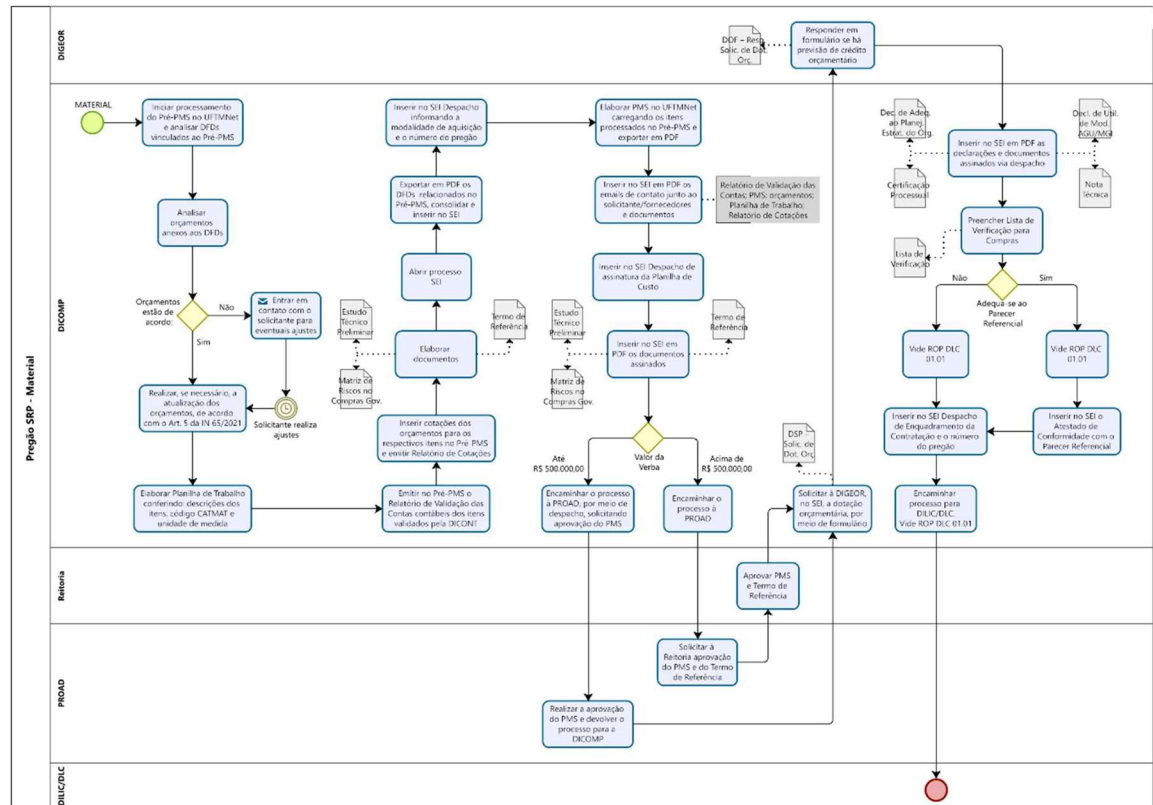
Telefone de contato dos pesquisadores:

DANIELA DE CASTRO MELO – 34 3700-6664

MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA – 34 99911-3440

| Rubrica do voluntário | Data | Rubrica do pesquisador | Data |
|-----------------------|------|------------------------|------|
|                       |      |                        |      |

## ANEXO B – FLUXOGRAMA PREGÃO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS MATERIAL







## ANEXO E – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** FATORES DETERMINANTES DA EFICÁCIA E CELERIDADE DOS PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO

**Pesquisador:** MONIQUE GABRIELA XAVIER FERREIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 90399625.6.0000.5154

**Instituição Proponente:** Universidade Federal do Triângulo Mineiro

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.787.461

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos *“Apresentação do Projeto”*, *“Objetivo da Pesquisa”* e *“Avaliação dos Riscos e Benefícios”* foram retiradas do arquivo *Informações Básicas da Pesquisa (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO)*, de 14/07/2025) e do *Projeto Detalhado (ProtocoloCEP.docx)*, de 14/07/2025).

Segundo os pesquisadores:

#### \*1) INTRODUÇÃO

A Administração Pública, enquanto entidade executora das diretrizes definidas pelo governo, trabalha em direção ao atendimento do interesse público, visando ao bem comum e ao aprimoramento das atividades que exerce (Matias-Pereira, 2018; Oliveira, 2014). Inserida em um sistema complexo e permeado por constantes mudanças, a gestão pública se vê frente ao desafio do uso mais eficiente dos recursos públicos, de dar mais transparência aos seus atos e prover melhor prestação de serviços para a sociedade, alinhado ao que se espera de uma boa governança pública (Dumont; Gonçalves; Cezar, 2024; Gomes Júnior; Ferreira Neto, 2020).

As aquisições públicas, assim como a gestão pública, estão permeadas por desafios, como a busca pela redução de custos, maior eficácia e efetividade, mais transparência, visando ao aperfeiçoamento operacional do processo (Costa; Hollnagel; Bueno, 2019; Maciel et al., 2024). O processo de compras é abrangente, ele tem início na identificação da necessidade do

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 150, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br