RELATÓRIO TÉCNICO

FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE MATERIAL PERMANENTE: UM ESTUDO NO CAMPUS DO SERTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

1 RESUMO

As compras públicas compreendem as contratações de bens e serviços realizadas pelos órgãos públicos em conformidade com as leis e normas em vigor e são de fundamental importância para fornecer suporte para o desenvolvimento das atividades dessas organizações. Porém, é preciso que as organizações busquem aperfeiçoar suas demandas de forma contínua, de maneira que haja adequada aplicação das verbas públicas e celeridade em seus processos. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas — UFAL. Para tanto, foi realizado um diagnóstico situacional dos processos de compras neste campus. Os resultados refletiram para problemas concernentes à estrutura e organização do setor, pela falta de clareza na distribuição de cargos e atribuições do setor, poucos servidores envolvidos e escassez de recursos financeiros; ao planejamento, pela ausência na utilização de instrumentos de planejamento e de alocação de recursos, e pela falta de capacitação dos servidores envolvidos; e à gestão de processos, pelo pouco conhecimento dos servidores quanto às ferramentas de gestão, questões legais e não adoção de mecanismos de monitoramento de controle. Porém, apesar desses entraves, percebeu-se também uma equipe colaborativa e que vem ano a ano buscando melhorias para o setor, através de busca por maiores verbas, capacitações e ampliação do quantitativo de servidores envolvidos. Dessa forma, a partir da triangulação dos resultados, foi possível desenvolver ferramentas para a resolução desses problemas, tais como: organograma para disposição de cargos e atribuições, fluxogramas para identificação e planejamento de todas as etapas do processo, proposta de cursos de capacitações e indicadores de monitoramento e controle de resultados.

2 INSTITUIÇÃO/SETOR:

Universidade Federal de Alagoas / Coordenadoria de Gestão Institucional — COGINST do Campus do Sertão, em Delmiro Gouveia.

3 PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA:

a) Servidores da COGINST;
b) Comunidade acadêmica em geral;

4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Na UFAL, a responsabilidade por compras ficava a cargo apenas da Pró-Reitoria de Gestão Institucional (PROGINST), à qual compete, dentre outras funções: superintender e

coordenar as atividades de programação orçamentária, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo Ministério da Educação (MEC), de convênios e contratos. Para isso, conta com a gerência de compras e licitações, ligada à Coordenadoria de Administração, Suprimentos e Serviços (CASS). A partir de 2014, a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (COPLAN) do Campus Arapiraca passou por um processo de reformulação e, além das atividades de planejamento, passou a incorporar também as atividades de compras e licitações. Já em 2020, com o objetivo de aumentar o número de servidores atuando em licitações, a PROGINST instituiu mais duas equipes de compras e licitações, sendo uma para o Campus do Sertão e uma para o Campus de Engenharias e Ciências Agrárias (CECA) para atuarem em conjunto com os setores já existentes (UFAL, 2006; UFAL, 2019a; IVON, 2020).

Contudo, desde sua implantação, em 2010, o Campus do Sertão, conta apenas com a colaboração de servidores lotados em outros setores para a realização de algumas etapas do processo licitatório junto à COGINST, não possuindo servidores exclusivos para compor esta equipe. Dessa forma, mesmo com a instituição oficial de uma equipe, este campus ainda não conseguiu realizar todas as etapas do processo de compras internamente, contando ainda com os demais campi para conclusão do processo.

Além disso, por vezes não conseguiu repassar o processo para que outro campus pudesse concluir, como ocorreu em 2014, quando só houve a execução de 60% do valor recebido; em 2015 quando não houve repasse de orçamento ordinário para custear despesas de capital neste exercício; e em 2016 por conta do atraso no envio do repasse, e por conta de greves. Comprometendo a aquisição de equipamentos, principalmente para os laboratórios de ensino. Neste campus, os laboratórios de ensino até 2018 não possuíam equipamentos necessários para as aulas e durante esse período estiveram em protocolo de compromisso com o MEC, para cumprimento de diligência devido às avaliações (UFAL, 2017; UFAL, 2019a).

Outro fator que ocasiona esse problema ocorre, principalmente pela falta de organização interna da gestão, visto que conforme relatório da COGINST em 2019, mesmo com o recebimento de emenda parlamentar e recursos da própria UFAL, no anos de 2019 e 2020, identificou-se falta de planejamento, falhas na definição das necessidades e prioridades dos setores, e na comunicação entre Campi e Setores no A.C. Simões, pois como ainda existe a dependência com os demais campi em algumas etapas dos processos, por vezes ocasionam em atrasos na ida e volta de processos e documentos via malote (UFAL, 2019b; UFAL, 2020a).

Diante desse cenário, existe a necessidade da implantação de ações que viabilizem práticas para sanar os entraves para o sucesso da execução de todas as etapas do processo de compras e licitações no próprio campus, como os que se encontram na fase do planejamento.

Dessa forma, surge o seguinte questionamento: **Quais as principais ferramentas de planejamento e gestão podem ser implementadas no Campus do Sertão da Universidade Federal de Alagoas para dar suporte à execução de todas as etapas do processo de compras de materiais permanentes?**

5 OBJETIVOS

5.1 GERAL

Recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas.

5.2 ESPECÍFICOS

- Mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão.
- Analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020 pelo Campus do Sertão.
- Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado.
- Desenvolver ferramentas que possibilitem melhorias para o planejamento e a gestão do processo de aquisição de materiais permanente do Campus do Sertão

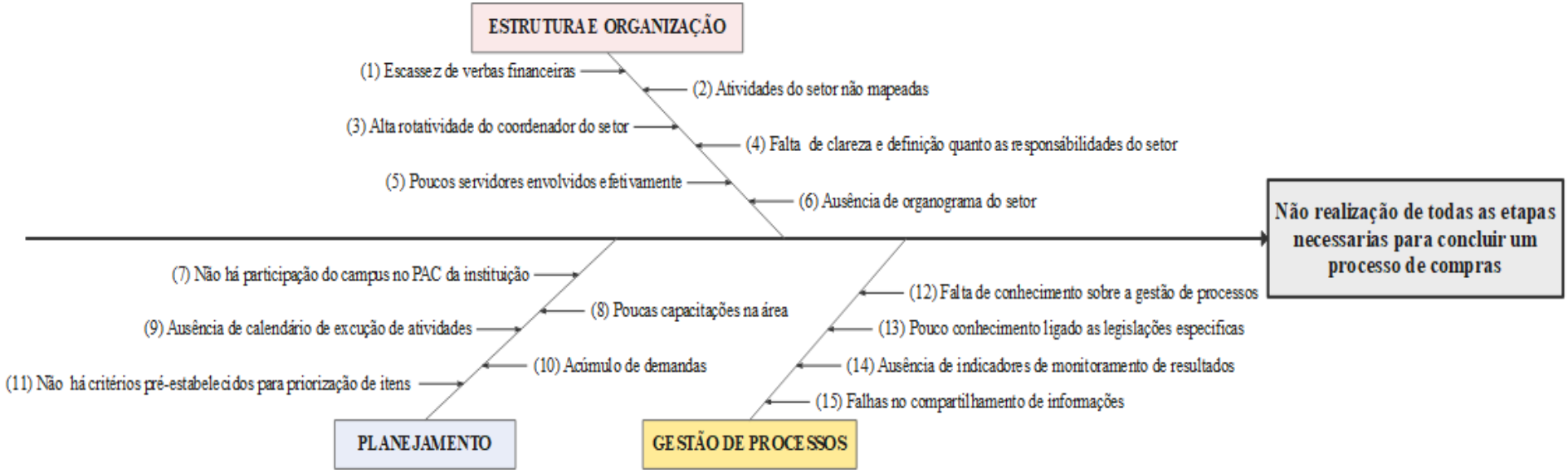
6 ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os dados foram coletados através de entrevistas com servidores da própria instituição, com foco em percepções sobre o processo de compras de material permanente em sua unidade, e através de levantamento documental, com foco em documentos gerenciais disponibilizados pela instituição e em normas legais publicadas pelo governo federal.

Após a coleta e sistematização dos dados, os dados foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo, baseada em quatro categorias de analises, a saber: (1) perfil do respondente; (2) estrutura e organização; (3) planejamento; (4) monitoramento de resultados.

Dessa forma, cada questionamento da entrevista e cada documento levantado foram classificados dentro de uma dessas categorias e analisados sob a ótica de cada uma delas. A partir da triangulação dos resultados foi possível identificar 15 principais causas relacionada a três das quatro categorias levantadas inicialmente que afetam ao problema de pesquisa, podendo ser visualizadas através de um diagrama de causa e efeito (Figura 1).

Figura 1 - Diagrama de causa e efeito.



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

7 RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

De acordo com Scartezini (2009), as correções devem estar ligadas as causas do problema. Dessa forma, a partir do diagrama de causa e efeito, foram obtidos os principais fatores considerados causadores desse determinado problema, servindo de base para o desenvolvimento de ferramentas para melhorias desses processos e o alcance do objetivo geral.

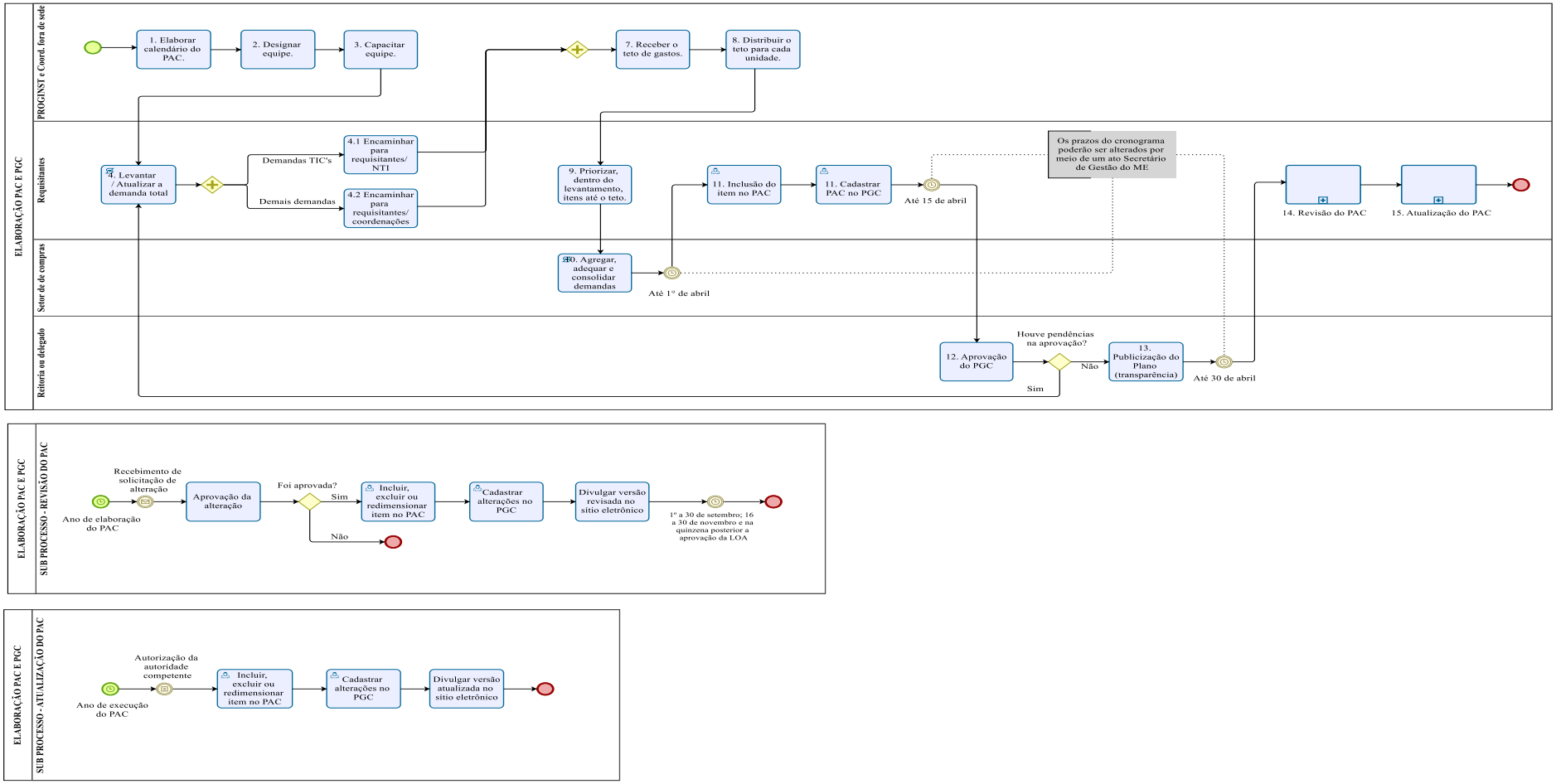
A adoção do uso das ferramentas da qualidade contribui para uma análise e propõe soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no desempenho dos processos de trabalho. Para esta pesquisa foram consideradas apenas as ferramentas não estatísticas, por serem consideradas mais adequadas para o alcance dos objetivos, podendo ser utilizadas, de maneira simples, tanto pelo nível gerencial quanto operacional (FERREIRA, 2013).

Dessa forma, as propostas de intervenção, destinadas a recomendações de ferramentas de planejamento e gestão, trazem consigo ações direcionadas à resolução das 15 principais dificuldades identificada a partir da triangulação das análises das entrevistas e dos documentos para todo o processo de compras realizados pela COGINST.

7.1 PROPOSTA 1 – FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE ATIVIDADES

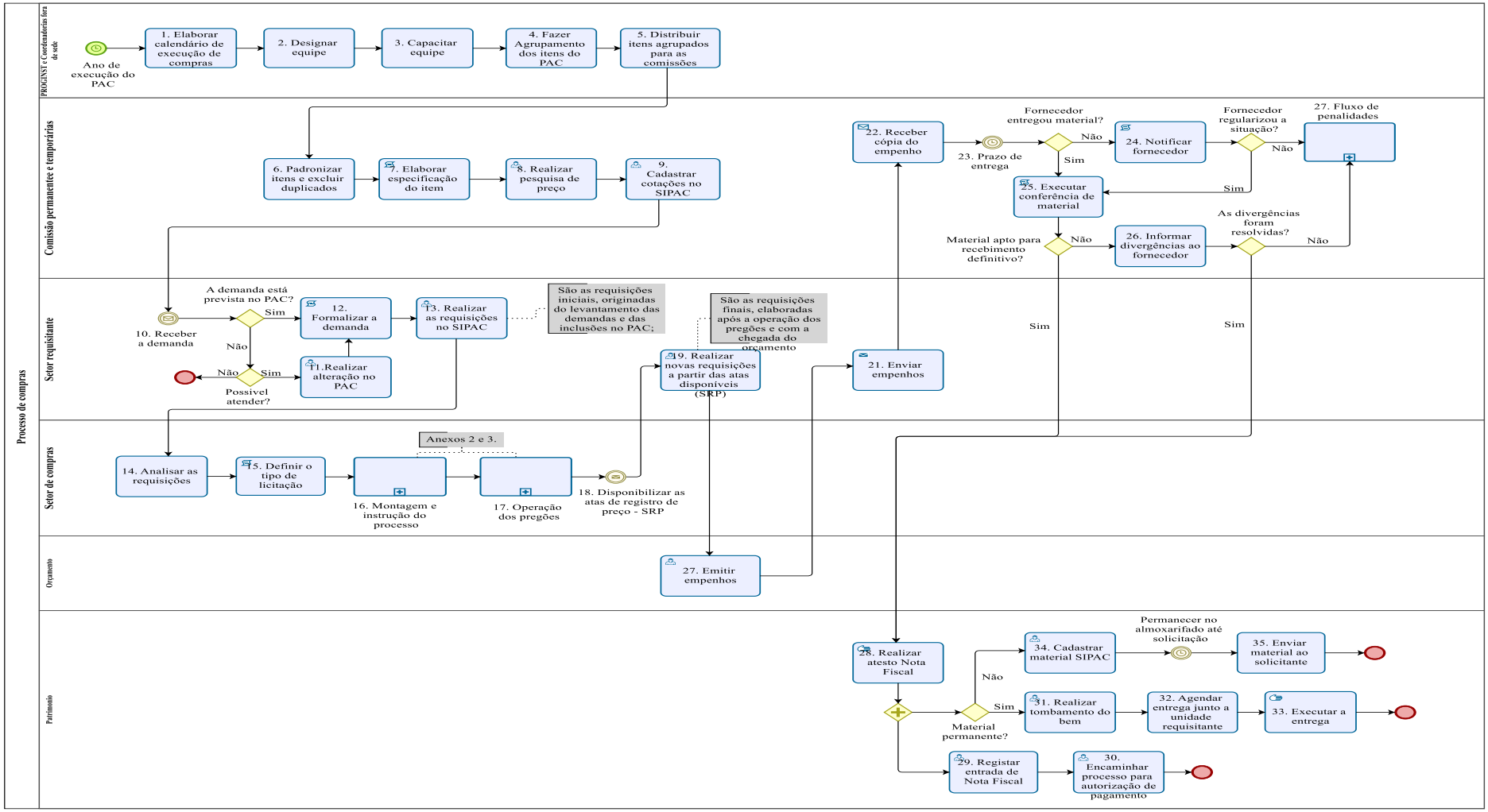
Em primeiro lugar, visando sanar os efeitos produzidos pela falta de mapeamentos das atividades do setor (2); não participação do campus no Plano Anual de Contratações (PAC) da instituição (7); e ausência de calendário de execução de atividades (9), propõe-se dois modelos de **fluxogramas** com todas as etapas necessárias para o planejamento (Figura 2) e execução das compras de material permanente pela COGINST (Figura 3).

Figura 2 - Proposta de fluxograma para elaboração do PAC.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 3 - Proposta de fluxograma para execução das compras.



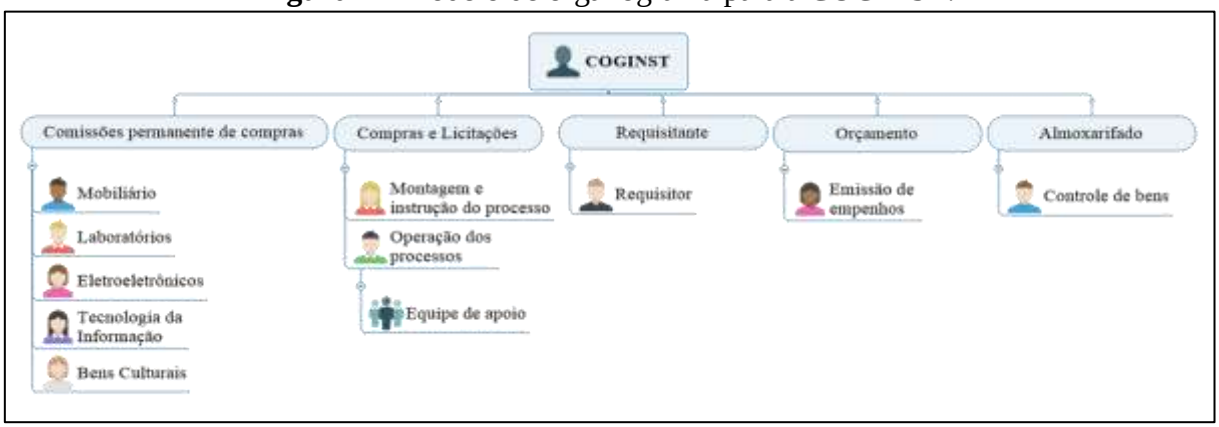
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

7.2 PROPOSTA 2 – FERRAMENTAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS E ATRIBUIÇÕES

A partir das etapas mapeadas é possível pensar em como melhor distribuir as responsabilidades do setor. Dessa forma, visando minimizar o impacto produzido pelo (5) baixo número de servidores envolvidos no processo (5); ausência de organograma do setor (6); acúmulo de demandas (10); e pela falta de clareza e definição quanto as responsabilidades do setor (4), propõe-se um primeiramente propõe-se um **modelo de organograma** (Figura 4), para a COGINST, com uma melhor distribuição de cargos e atribuições e juntamente sugere-se, como ferramenta de apoio, **Matriz de Responsabilidades (RACI),** apresentadas nos Quadros 1 e 2, para definição dos papéis de cada envolvido e auxílio na rastreabilidade do processo. Dessa forma, assegurando, conforme proposto por Lima (2010), que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem está encarregado ou tem autoridade sobre a atividade.

Espera-se ainda que essas ferramentas promovam melhor organização para o setor e segurança aos servidores envolvidos e ao coordenador da COGINST quanto às suas reais responsabilidades motivando-o para permanecer no cargo por períodos mais longos, minimizando assim a rotatividade de servidores (3).

Figura 4 - Modelo de organograma para a COGINST.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Quadro 1 - Matriz de responsabilidade por função: PAC.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÃO			
	EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST	PROGINT E COORD. FORA DE SEDE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	AUTORIDADE COMPETENTE
R	**Responsável** - Responsável por realizar a tarefa ou projeto.				
A	**Autoridade** - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho.				
C	**Consultado** - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão.				
I	**Informado** - Deve ser informado após a decisão tomada.				
ATIVIDADES	Elaboração do calendário de planejamento	R	I	I	A
	Desgnição de equipe de planejamento	R	C|I	C|I	A
	Levantamento / Atualização da demanda	A	C	R	
	Capacitação da comissão de compras especificas	R	C|I	C|I	
	Recebe a previsão de orçamento e limite de teto para Licitações	R	I	I	A
	Distribuir o recurso previsto para o teto de gastos	R	I	I	
	Priorizar itens de acordo com o teto de gastos		C	R	
	Inclusão do item no PAC		I	R	
	Cadastramento do PAC no PGC		C	R	
	Agregar, adequar e consolidar demandas	A	R	C	I
	Aprovação do PGC pelo Reitor ou delegado	I	I	C	R
	Publicização do Plano (transparência)	I	I	I	R
	Revisão do PAC	I	C	R	A
	Alteração do PAC	I	C	R	A

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quadro 2 - Matriz de Responsabilidades por função: Execução das contratações.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÕES					
EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST R **Responsável** - Responsável por realizar a tarefa ou projeto. A **Autoridade** - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho. C **Consultado** - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão. I **Informado** - Deve ser informado após a decisão tomada.		PROGINT E COORD. FORA DE SEDE	COMISSÃO PERMANENTE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	ORÇAMENTO	PATRIMONIO
ATIVIDADES	Elaboração do calendário de excução	R	I	I	I	I	
	Desgnição de equipe de execução	R	C|I	C|I	C|I		
	Capacitação da equipe de execução	R	C|I	C|I	C|I		
	Fazer agrupamento de itens do PAC	R	I				
	Padronizar itens e excluir itens duplicados no PAC		R|A		I		
	Cotações dos itens no SIPAC		R|A		I		
	Especificações dos itens no SIPAC		R|A		I		
	Formalizar a demanda	A		C	R		
	Requisições iniciais no SIPAC	I		A	R		
	Análise das requisições			R|A	C		
	Escolha do tipo de licitação			R|A			
	Montagem e instrução do processo	I		R|A	C		
	Operação de pregões			R|A	C		
	Disponibilizar Ata de compras	A		R	I		
	Realizar requisições finais			A	R		
	Emissão de empenho				C	R	
	Envio de empenhos				R	A	
	Acompanhar status do pedido	I		I	R		C
	Notificar Fornecedor em caso de atraso na entrega	A		I	R		C
	Receber material			I	A		R
	Notificar fornecedor em caso de divergência de item				R		C
	Encaminhar fornecedor para fluxo de penalidade	I		I	R		C
	Ateste de Nota fiscal				A		R
	Registrar entrada de NF						R
	Encaminhar processo para autorização de pagamento	I		I	I	A	R
	Realizar tombamento do item (para bens permanentes)			I	C		R
	Agendar entrega junto a unidade requisitante			C	A		R
	Executar entrega do bem	I		C	A		R
	Cadastrar material no SIPAC (em caso de material de consumo)				I		R
	Enviar material ao solicitante quando necessário				A		R

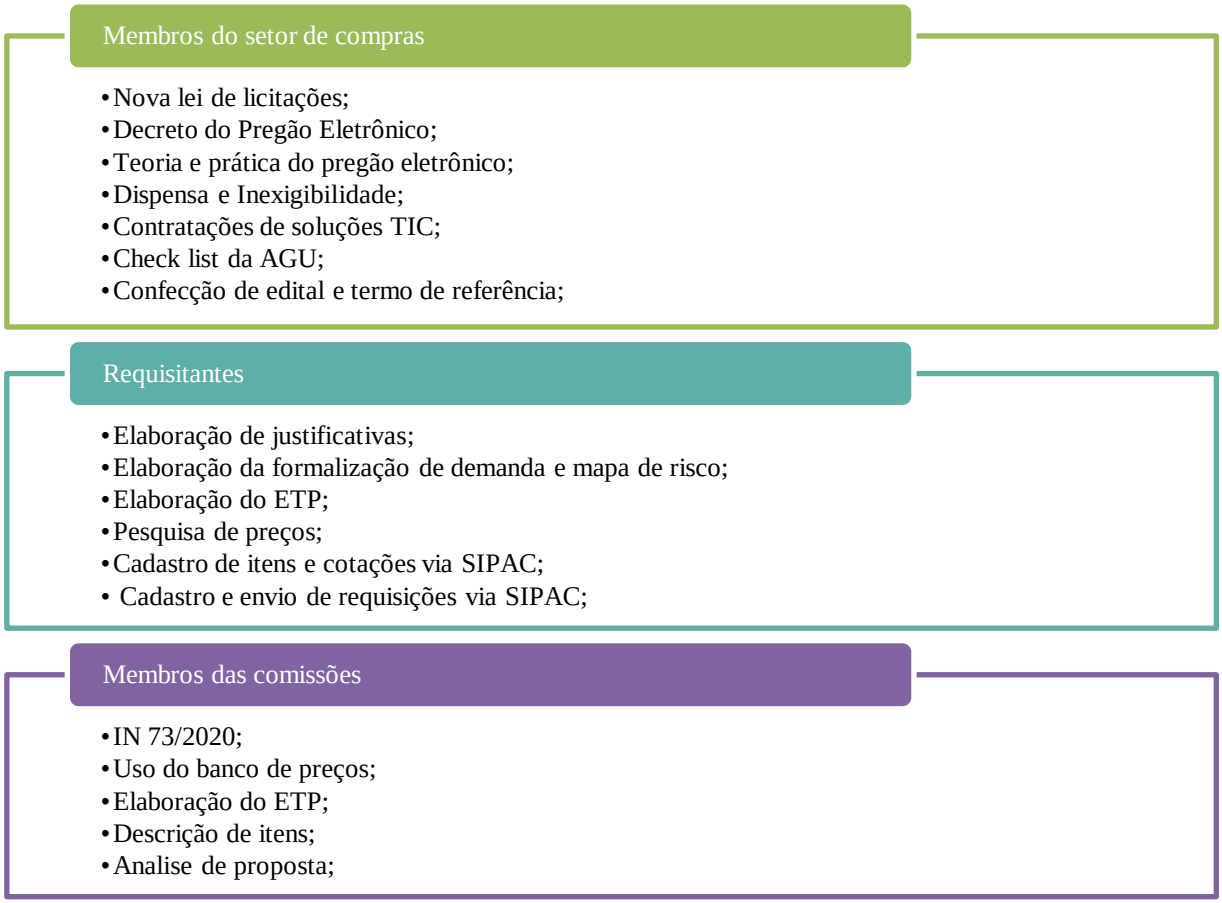
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

7.3 PROPOSTA 3 – FERRAMENTA PARA CAPACITAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES.

A ação seguinte visa estimular a disseminação de conhecimento entre os servidores, atuando nas causas da falta de capacitações (8); falta de conhecimento sobre a gestão de processos (12) e ao pouco conhecimento ligados a legislação (13). Para isto, faz-se necessária a **inserção de cursos de capacitações na área de compras** ofertados no Campus do Sertão e também através de webinários com toda a instituição. Além disso, é preciso uma organização para disseminação dos canais de acesso a manuais relacionados aos processos de compras e licitações, como portais de gestão do conhecimento e pastas compartilhadas na plataforma *Google Drive* e grupos de *WhatsApp* (15).

Nesse quesito, a PROGINST já possui uma proposta de um **fórum de compras** para oferta de capacitações continua, com levantamento de cursos a serem ofertados, porém eles ainda não ocorrem de forma contínua e ainda não houve uma efetiva participação dos servidores do Campus do Sertão em cursos ofertados em Maceió. Sendo assim, a Figura 5 foi elaborada com base nessa proposta, ratificando a importância de sua implementação.

Figura 5 - Proposta de cursos de capacitações.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados disponibilizados pela PROGINST, via *Google Drive*, 2021.

7.4 PROPOSTA 4 – FERRAMENTA PARA MONITORAMENTO E CONTROLE.

Com a implementação desses novos processos é necessário monitorar para que a melhoria seja contínua. Para isso, visando sanar as causas identificadas como ausência de indicadores de monitoramento de resultados (14), sugere-se a utilização **de indicadores chaves de desempenho (KPI)**. Dessa forma, o Quadro 3 apresenta uma proposta de indicadores considerados os mais críticos para o sucesso atual e futuro da COGINST, como forma de acompanhamento da eficiência dos processos de compras.

Quadro 3 - Proposta de indicadores de desempenho.

Nome do indicador	Objetivo	Cálculo	Unidade de medida	Orientação
***Saving* de compras**	Verificar a economicidade e efetividades das negociações nos processos licitatórios.	Diferença entre o valor referencial e o valor de empenho.	R$	Quanto maior, melhor
Lead time	Calcular o intervalo de tempo gasto para que a requisição do produto seja atendida, atestando a eficiência do processo.	Diferença entre a data de elaboração e a data de empenho.	Dias	Quanto menor, melhor
Quant. de itens licitados	Avaliar a variedade de itens licitados.	Quantidade de itens licitados	Item	Quanto maior, melhor
Atraso na entrega	Avaliar a qualidade dos fornecedores, quanto a entrega de produtos dentro do prazo.	Quantidade de compras com atraso em relação ao total de compras	%	Quanto menor, melhor
Recursos Utilizado	Verificar o aproveitamento do recurso disponível	Montante recebido em relação ao saldo empenhado.	%	Quanto maior, melhor
Volume total de compras por modalidade	Monitorar o valor adquirido por modalidade de compra e a representatividade perante o volume total adquirido.	Soma dos valores adquiridos mensalmente por modalidade de compra.	R$	Para caronas, quanto menor, melhor / Para pregões, quanto maior, melhor
Inconsistências durante o pregão.	Verificar a qualidade da instrução do processo	Número de itens com inconformidade em relação ao total de itens licitados.	%	Quanto menor, melhor

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Esses indicadores permitirão a avaliação recorrente dos processos implantados e devem ser revisados sempre que o gestor identificar que não estão sendo capazes de monitorar o processo adequadamente.

7.5 PROPOSTA 5 – FERRAMENTA PARA PLANO DE AÇÃO.

Por fim, propõe-se um modelo de plano de ação, através de uma **planilha 5W2H1I** (Quadro 4) com o levantamento de algumas propostas de ações iniciais para serem executadas pelos servidores envolvidos, com o intuito de, juntamente com as demais ferramentas, minimizar a escassez de verbas (1); a falta de critérios pré-estabelecidos para priorização de itens (11); ausência de calendário de execução de atividades (9); poucas capacitações (8); e falhas no compartilhamento de informações (15).

Quadro 4 - Proposta de plano de ação.

5W					2H		1I
O quê? *(what?)*	**Porquê?** *(Why?)*	**Onde?** *(Where?)*	**Quem?** *(Who?)*	**Quando?** *(When?)*	**Como?** *(How?)*	**Quanto?** *(How much?)*	**Indicador**
Elaboração de calendários anual de planejamento e execução de compras.	Para organização e planejamento de todas as etapas do processo de compras.	COGINST	COGINST / PROGINST	A partir da divulgação, pela UFAL, do cronograma da fase de construção do PAC do ano corrente.	Estabelecer cronograma de ações que viabilizem o Plano Anual de Contratações	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Publicação de instrução normativa;
Plano de capacitações para servidores	Para manter uma equipe sempre atualizada quanto as modificações e alterações surgidas com as atualizações legais.	PROGINST	CASS e chefes dos setores de compras	Anualmente antes da elaboração do PAC e antes da execução do mesmo.	Estabelecer um calendário com oferta de cursos para os requisitantes, comissões permanentes e setores de compras em consonância com o padrão adotado pelo Plano Anual de Capacitação.	- Eventual custo com contratação de empresa *In Company*; - Eventual custo com diárias e passagens para participação em eventos externos; - Eventual custo com instrutora, tutora e coordenadora para cursos internos;	- Número de capacitações promovidas; - Número servidores capacitados;
Levantamento e atualização das demandas e cadastro no PAC	Para se ter conhecimento de todos os bens necessários para o funcionamento da instituição e poder planejar melhor suas compras diante de cenários com recursos escassos.	COGINST	Todos os demandantes do Campus do Sertão	De acordo com o calendário do PAC.	Todos os setores e coordenadorias de cursos enviam sua lista de itens necessários para um devido funcionamento do seu setor, com atualizações anuais para inserir novos itens ou excluir itens defasados.	Disponibilidade de servidor, computador e internet.	- Número de itens levantados por setor;
Priorização dos itens	Consolidar todas as compras e contratações que o órgão ou entidade pretende realizar ou	COGINST	Requisitante	De acordo com o calendário do PAC.	Os requisitantes atualizam a lista de itens que irá compor o PAC de acordo com o teto de licitação	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Número de itens priorizados em consonância ao teto de licitação;

	prorrogar, no ano seguinte.						
Desenvolver uma gestão do conhecimento entre todos os setores de compras.	Para apoiar a criação, a transferência e aplicação do conhecimento na organização, a fim de melhorar a comunicação entre os setores.	Setores de compras de todos os campi.	Coordenadores de cada setor	A cada novo processo.	Mapeamento de todos os processos do setor e elaboração de instruções padronizadas de cada setor;	Disponibilidade de tempo do servidor, impressora, computador, papel e assistência do NTI para disponibilizar informações no site.	- Quantidade de processos disponibilizados no site por setor; - Melhoria das habilidades funcionais;
Ampliar fontes de recursos para compra de bens e materiais;	Diante do crescimento constante de cortes orçamentários, não depender apenas do recurso repassado pelo governo;	Campus do Sertão	COGINST e coordenadores de cursos	A cada início de exercício	Buscar parcerias locais através de ementas parlamentares e mapear editais de fomento ao ensino, pesquisa e extensão.	Disponibilidade de tempo do servidor, telefonemas, computador e internet	- Ampliação de recursos em relação ao exercício anterior; - Ampliação das aquisições de bens e materiais em relação ao exercício anterior;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Vale ressaltar que todas as ferramentas apresentadas nesta pesquisa são de caráter sugestivo e não possuem pretensão de engessar a execução dos processos. A adoção de cada uma dessas ferramentas serve para guiar o dia a dia da coordenadoria, atuando como modelo para uso e adaptação pelo campus, podendo ser realizados *brainstorming* com os envolvidos para uma constante atualização e adequação de seu uso, sempre em busca da melhoria contínua dos processos.

Assim, fica este relatório técnico com ações direcionadas à resolução das principais dificuldades apresentadas pelos respondentes a todo o processo de compras realizados pela COGINST, sem necessidade de maiores dispêndios financeiros, visando não só trazer retorno financeiro, mas proporcionar melhores condições de trabalho aos servidores envolvidos com consequente melhoria nas atividades finalistas da universidade. Todavia, é necessário o comprometimento dos envolvidos e uma constante verificação dos processos e seus indicadores.

RESPONSÁVEIS

Karleany Mendonça de Lima
E-mail: Karleany.lima@gmail.com
Telefone: (82) 99624-1084
Endereço: Av. Rotary, 2444, Deputado Nezinho.
Complemento: Apto 307, Ed. Bruxelas.
Cidade/CEP: Arapiraca, 57317-101.
Ponto de referência: Por trás do Hospital CHAMA.

Prof. Madson Bruno da Silva Monte
E-mail: madson.monte@feac.ufal.br
Telefone: (81) 988-479-767
Endereço: Rua Julio Cassemiro Neto, 397-A. Feitosa.
Complemento: Residencial Esperança II. Cidade/CEP: Maceió-AL. 57042-255.
Ponto de referência: Próximo ao posto BR da Av. Gov. Lamenha Filho

Maceió, 19 de novembro de 2021.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Diretoria de desenvolvimento gerencial. Brasília: ENAP/DDG, p. 106, 2013.

IVON, P. Sertão e CECA ganham novas equipes para setores de Compras e Licitação. **UFAL**, 06 mai. 2020. Disponível em: https://ufal.br/servidor/noticias/2020/5/campus-sertao-e-ceca-ganham-novas-equipes-para-setores-de-compras-e-licitacao. Acesso em: 11 fev.2020.

LIMA, R. J. B. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009, Apostila - 57p. Disponível em: http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf. Acesso em: 25 de fev. 2020.

UFAL. **Estatuto e Regimento geral da UFAL**. 2006. Disponível em: https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view. Acesso em: 20 fev. 2020.

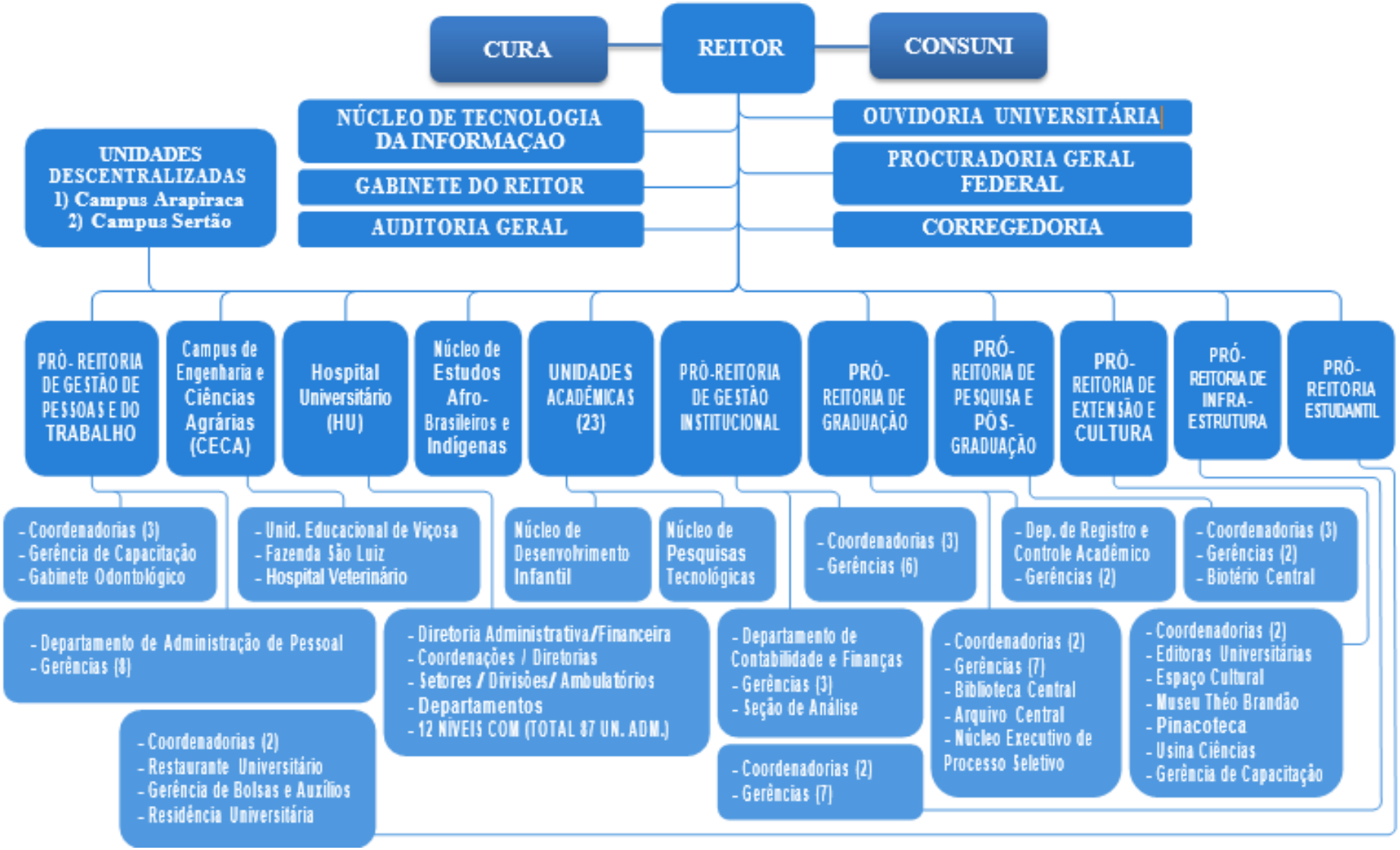
UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2016, Planejamento para 2017. 2017.** Disponível em: http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/view. Acesso em: 12 fev. 2020.

UFAL. **Apostila de estudos**. 2ª Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca. Arapiraca, 2019a.

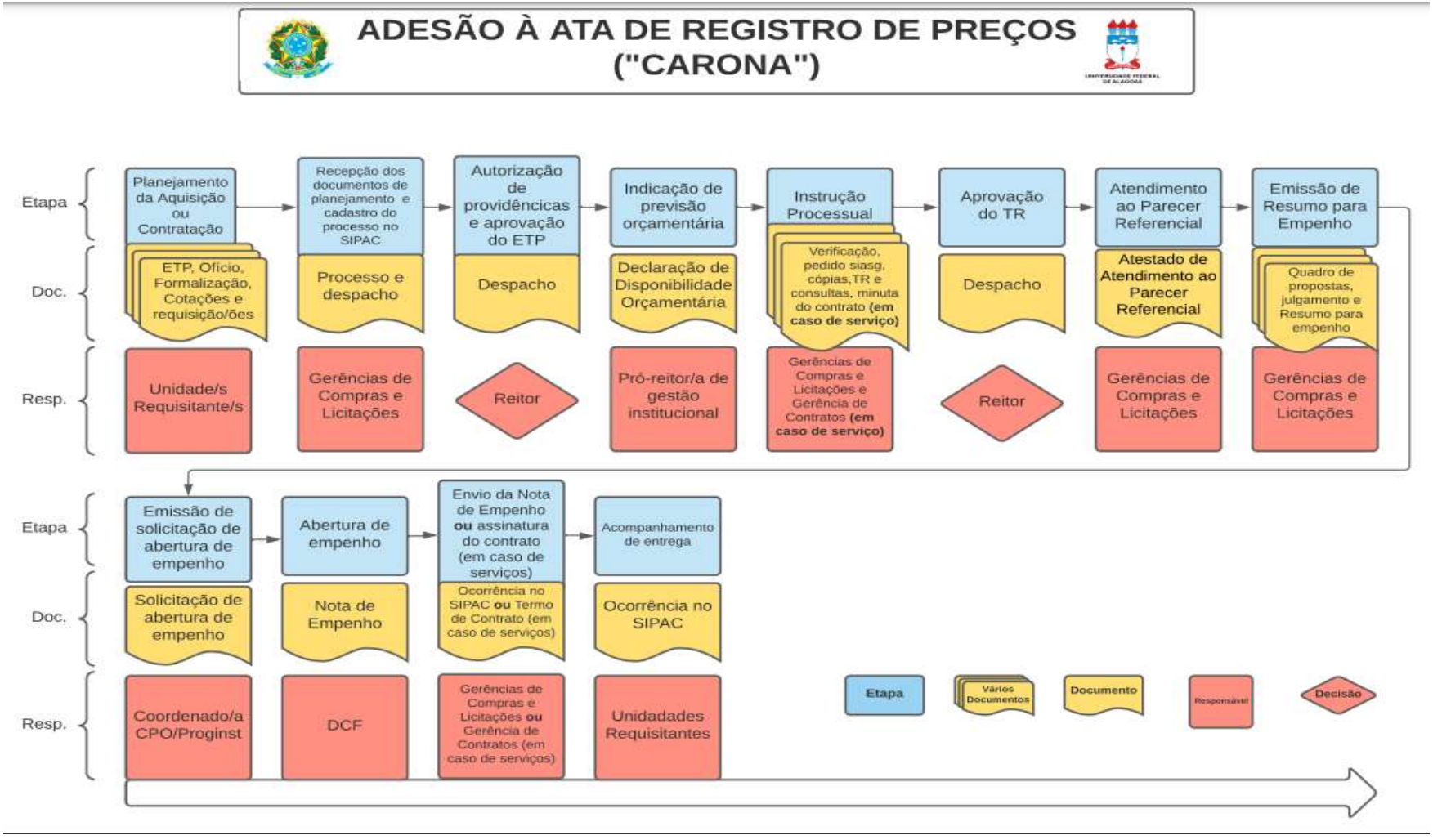
UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2018, Planejamento para 2019**. 2019b. Disponível em: http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/view. Acesso em: 15 fev. 2021.

UFAL. **Relatório compras realizadas pela COGINST – 2019.** 2020a. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1j2tnTtayCzsl4VCriHxYie5LMuELFSCT/view. Acesso em 15 fev. 2021.

ANEXO 1 – NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL

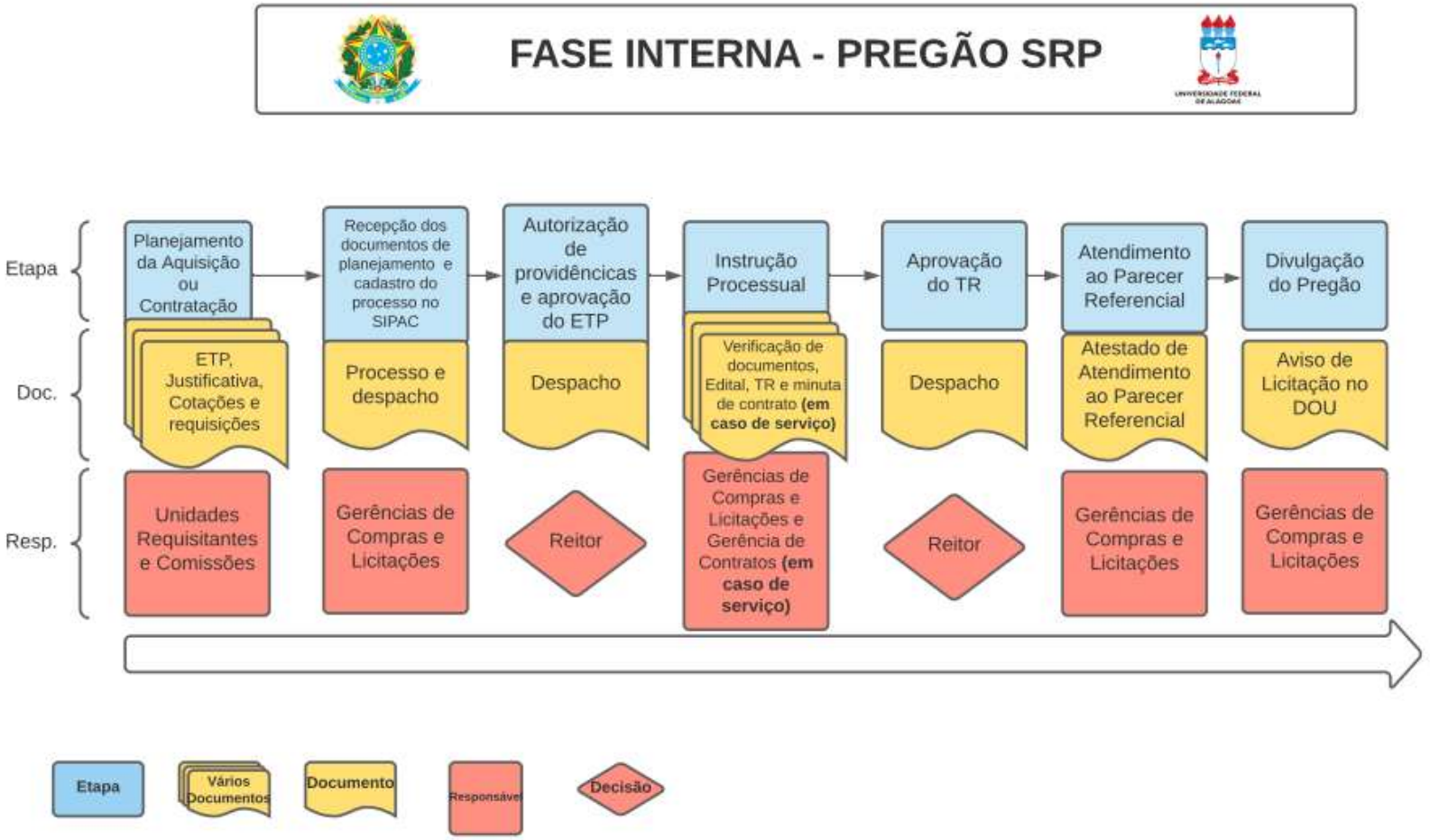


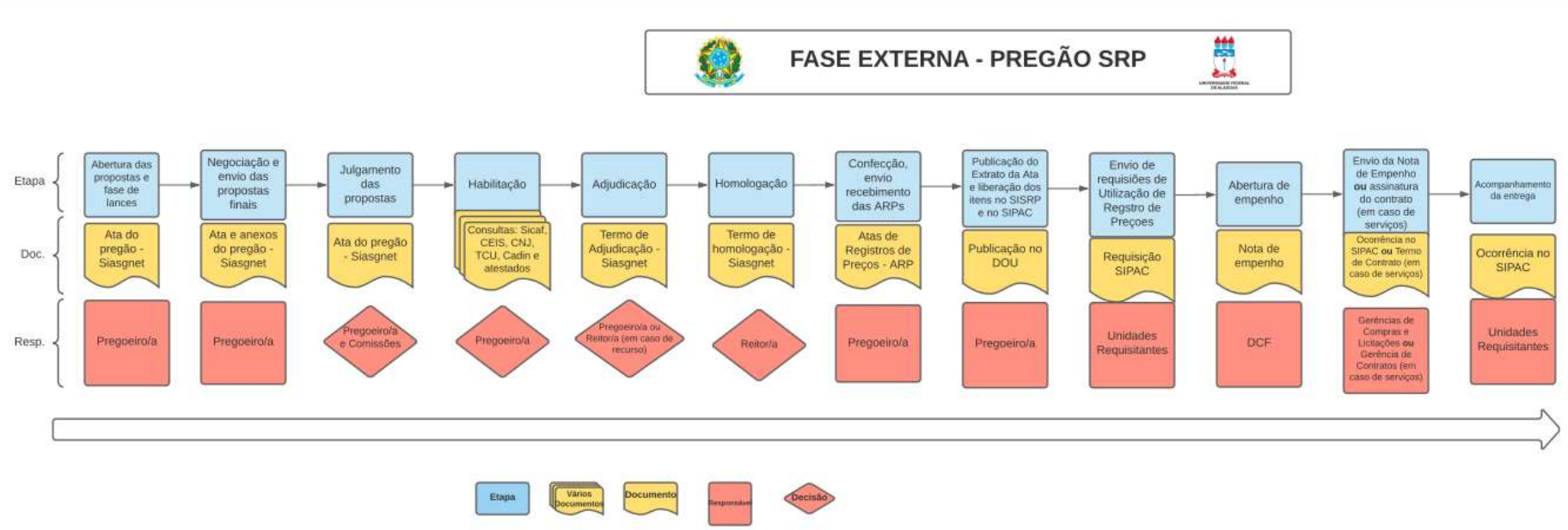
ANEXO 2 – SUB PROCESSO DE INSTRUÇÃO DE ADESÃO A ATA DE REGISTRO DE PREÇO



Fonte: Documento interno PROGINST. Autorizado divulgação.

ANEXO 3 – SUB PROCESSO INSTRUÇÃO E OPERAÇÃO PREGÃO SRP





Fonte: Documento interno PROGINST. Autorizado divulgação.