



RELATÓRIO TÉCNICO: ANÁLISE DA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL DA UFTM

RELATÓRIO TÉCNICO: ANÁLISE DA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL DA UFTM

Relatório técnico apresentado pela mestranda Priscila Barbosa Agata, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Luan Augusto Alves Garcia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

08

Diagnóstico e análise

09

Proposta de intervenção

18

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

27

Referências

28

Protocolo de recebimento

31

RESUMO

O presente trabalho propõe um relatório técnico conclusivo sobre o estudo de caso realizado no âmbito da UFTM, com foco na análise da elaboração e execução do Plano de Contratações Anual (PCA). Esse plano é considerado um instrumento essencial de governança de contratações e uma ferramenta estratégica para o planejamento de compras na Administração Pública Federal.

O estudo revelou indícios de que, embora a Universidade execute e elabore o PCA, as recomendações para sua implementação, supostamente, não foram observadas. Além disso, não foram encontradas evidências de que o controle do plano esteja sendo efetivamente realizado.

O apoio da alta administração e o engajamento dos gestores são essenciais para o avanço no grau de maturidade em termos de governança em contratações e planejamento de compras. A capacitação e o treinamento de todos os envolvidos no processo são fatores igualmente indispensáveis. Além disso, é importante analisar a estrutura da instituição e estabelecer prioridades para assegurar a adoção das melhores práticas.



A governança desponta como um tema precípuo na recente atualização da legislação de licitações e contratos, incitando os entes federativos a reformular a cultura dos processos de compras (Fenili, 2018).

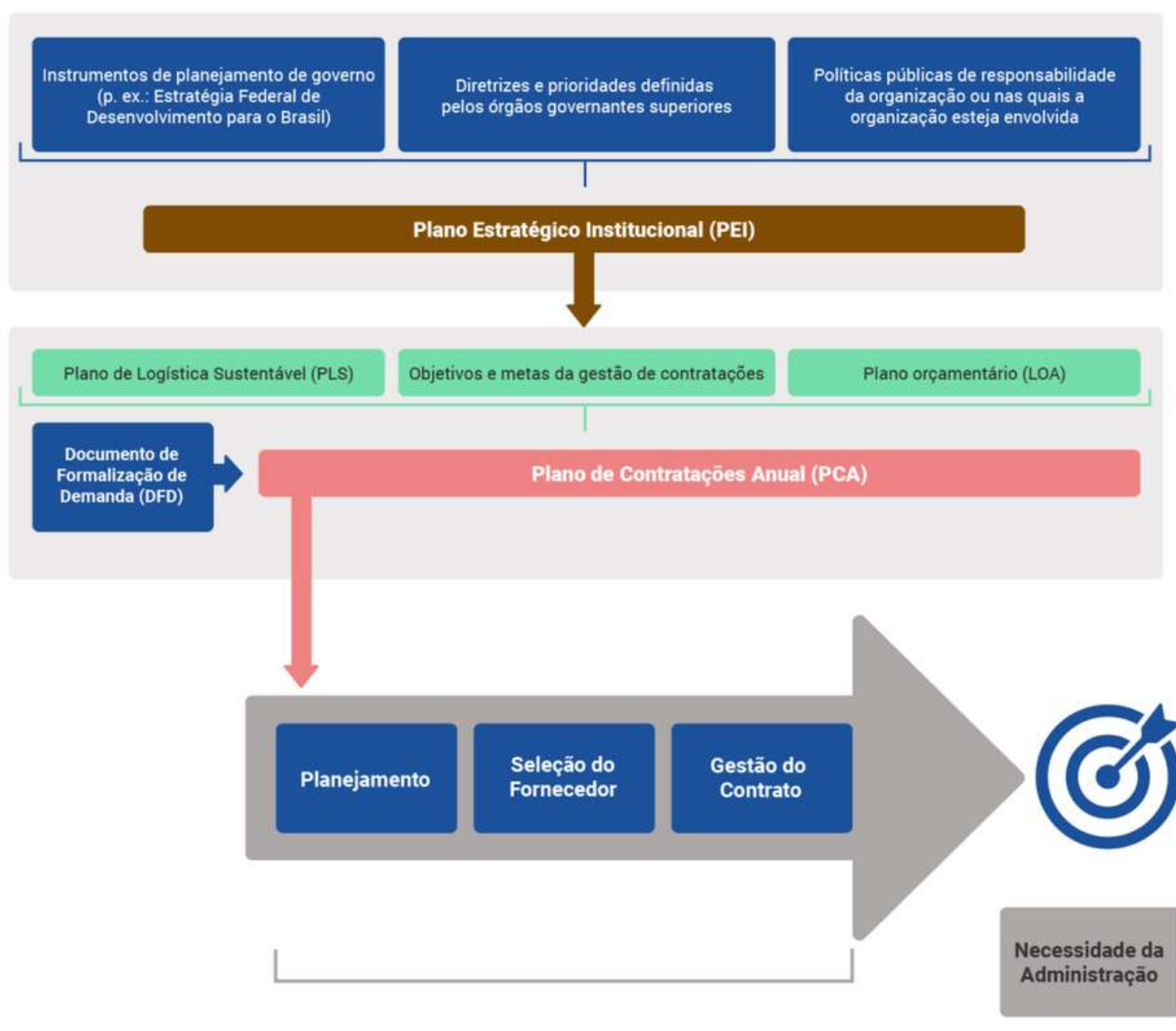
CONTEXTO

A centralização do metaprocesso de contratações da UFTM ocorre na Pró-Reitoria de Administração (PROAD). A análise da elaboração e execução do Plano de Contratações Anual (PCA) foi conduzida, essencialmente, na Divisão de Compras (DICOMP), que é responsável pela coordenação de todas as demandas da Universidade. A DICOMP está vinculada ao Departamento de Suprimentos e Patrimônio (DSP).



Metaprocesso de Contratação Pública: agrupamento dos processos de trabalho de planejamento de cada uma das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos (Brasil, 2024).

Contextualização do metaprocesso de contratação



PÚBLICO-ALVO

Este relatório é destinado aos gestores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, responsáveis pela governança (alta administração) e pela gestão (diretores) de contratações.

No âmbito da estrutura interna da UFTM, estão envolvidas a Reitoria e as Pró-Reitorias, com destaque para a PROAD e a PROPLAN. Os diretores de Departamentos e Divisões envolvidos no metaprocessos de contratação são responsáveis diretos pela gestão das contratações.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Decreto nº. 10.947, de 25 de janeiro de 2022, regulamentou o inciso VII do caput do art. 12 da NLLC, ao deliberar acerca do Plano de Contratações Anual (PCA) e a instituição do Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC). Esse sistema representa uma ferramenta informatizada disponibilizada para facilitar a elaboração e acompanhamento do PCA (Brasil, 2022).

Referido decreto estabelece que o PCA é o "documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração". O PCA é considerado um dos instrumentos de governança de contratações e deve se compatibilizar com o planejamento estratégico realizado na fase preparatória do processo licitatório e com a proposta orçamentária de cada órgão (Brasil, 2022).

Na visão de Fenili (2018), a elaboração de do plano estratégico de compras é uma tarefa que deve estar harmonizada com o grau de maturidade em governança das entidades públicas e com o desenvolvimento e implementação do PCA. Ainda segundo o autor, um plano de contratações bem elaborado possui a capacidade de reduzir significativamente os riscos associados ao processo de compras. Esses riscos incluem, dentre outros, ausência de padronização, execução financeira insatisfatória, aquisições repetitivas do mesmo objeto e subutilização da força de trabalho no processo licitatório.

Ao planejar as demandas, o setor de contratações tem a capacidade de elaborar um cronograma ou calendário de compras para atendê-las, promovendo uma distribuição equilibrada ao longo do período em questão.

Esse tratamento visa reduzir a concentração de processos em determinados momentos, evitar a ocorrência de empenhos em excesso no final do exercício financeiro e prevenir a criação de situações de emergência para justificar contratações sem estudo prévio (Pestana & Cadernatori, 2023).

Para o Tribunal de Contas da União, o PCA tem se consolidado como uma significativa ferramenta de gestão, estruturando, de forma abrangente, todas as aquisições planejadas por um órgão durante um determinado período. Além de fornecer uma ampla visão das demandas, o PCA desempenha um papel fundamental na promoção da transparência no uso dos recursos públicos.

A exigência de sua divulgação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e nos sites de cada órgão contribui significativamente para essa transparência. Essa prática informa os interessados sobre as futuras aquisições e permite à sociedade uma avaliação mais participativa dos processos de compras do setor público (Brasil, 2021b).

A despeito da elaboração e gestão do Plano de Contratações Anual, em 2021, o TCU auditou 72 órgãos públicos federais no sentido de avaliar a contribuição do PCA e do PGC, para o aprimoramento do planejamento das compras públicas. A auditoria destacou as fragilidades internas na governança em contratações de cada órgão. O resultado dessa auditoria foi registrado no Acórdão TCU n.º 1.637/2021. O documento enfatiza que o baixo grau de maturidade com relação à adoção e à prática da governança, especialmente no planejamento anual das contratações, não está contribuindo positivamente para o processo de elaboração e gestão do PCA (Brasil, 2021b).

Constatou-se que os planos desenvolvidos no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Federal eram preenchidos de maneira que visava tão somente o atendimento às exigências, enquanto os órgãos auditados demonstravam pouco engajamento no processo de planejamento por meio do Plano de Contratações Anual (Brasil, 2021b).

Evidenciou-se a inexistência ou deficiência de processos de trabalho ou normativos internos que estabeleçam claramente atribuições e responsabilidades nas fases de elaboração, aprovação, execução e gestão do PCA. Além disso, constatou-se a falta de priorização do planejamento das contratações por parte da alta cúpula, gestores e colaboradores dos órgãos, bem como uma cultura incipiente em relação a essa prática (Brasil, 2021b).

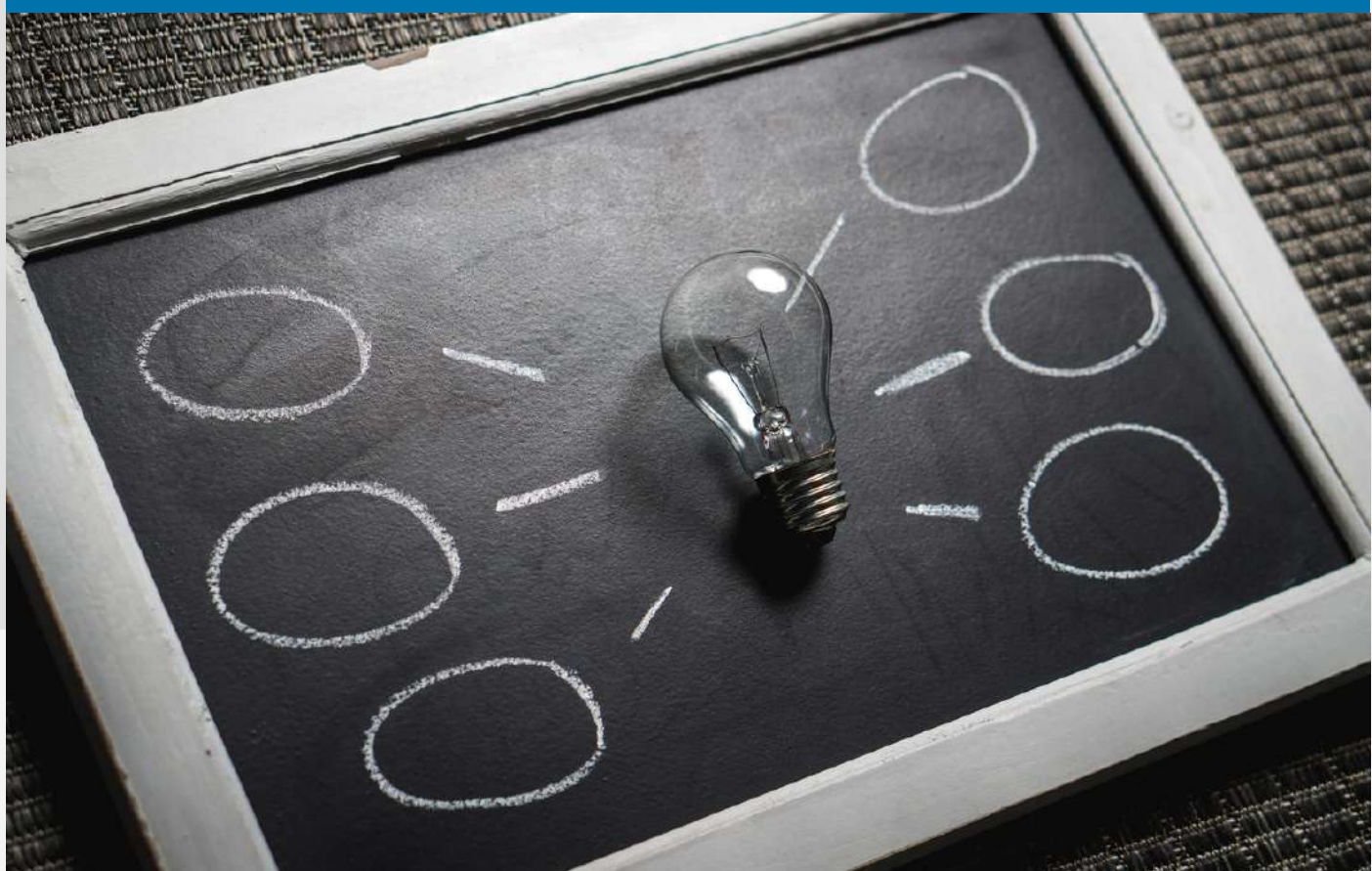
Neste cenário, como aponta o TCU, mesmo com os progressos advindos da imposição de elaboração do PCA, constata-se que o planejamento de compras ainda é realizado de maneira insatisfatória pelos órgãos. Essa abordagem inadequada tem impactado negativamente o controle e a gestão da execução, resultando em uma discrepância entre o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado. Essa disparidade compromete a realização eficaz do propósito original de um plano de contratações anual (Brasil, 2021b).

A escolha do tema deste estudo foi determinada pela experiência da pesquisadora como servidora da Divisão de Compras da UFTM. Esta oportunidade proporcionou observações dos procedimentos operacionais da instituição e percepção de possibilidade de melhorias no processo de compras da Universidade. Vale salientar que a pesquisa vai ao encontro dos objetivos do mestrado profissional, dentre eles: “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”, traçados no § 2º do art. 1º do Regimento Nacional do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, aprovado em 6 de outubro de 2023 (PROFIAP, 2023).

Cabe ressaltar que viabilizar um efetivo planejamento estratégico de compras e, conseqüentemente, aperfeiçoar os processos internos, são ações que aspiram promover contratações que cumpram os princípios da eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência nos processos de contratações pode ser essencial para otimizar o uso dos recursos públicos. Uma abordagem mais eficaz na elaboração e execução do plano anual pode resultar em economias significativas e na maximização do impacto dos investimentos realizados, gerando benefícios a todas as partes interessadas, especialmente para a comunidade acadêmica da UFTM.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

- Analisar o processo de elaboração e execução do PCA na UFTM;
- Examinar as fases do ciclo do PCA, conforme as diretrizes estabelecidas para a gestão na esfera da Administração Pública Federal, aplicando a metodologia PDCA, com sugestão de ferramentas;
- Apresentar os resultados do estudo com sugestão de melhorias baseadas no exame proposto.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Análise do processo de elaboração e execução do PCA na UFTM

O levantamento de informações foi delimitado aos planos de 2022 e 2023, ambos já executados.

Ao investigar o PCA, buscou-se compreender a estrutura adotada e os procedimentos formais e operacionais adotados.

Um roteiro com quatro questões foi delineado para orientar a coleta de dados.

A seguir serão detalhados os procedimentos operacionais referentes ao processo.

- Quais são os procedimentos adotados para a **elaboração** do PCA?
- Quais são os procedimentos adotados para a **execução** do PCA?
- Quais são os procedimentos adotados para a **controle** do PCA?
- As **diretrizes** delineadas no Decreto 10.947/2022 são empregadas no ciclo do PCA?



- 1** No primeiro trimestre do ano, a PROAD divulga um comunicado com orientações sobre os prazos para que os solicitantes encaminhem suas demandas de aquisição para o exercício seguinte. Contudo, não há a publicação de um cronograma específico com as etapas e prazos para a elaboração do PCA;
- 2** O setor ou departamento solicitante deve realizar a requisição de material ou serviço preenchendo um formulário disponível no sistema interno da UFTM. Este formulário, denominado "Documento de Formalização de Demanda – DFD", deve ser encaminhado dentro do prazo estipulado pela PROAD. No DFD, os materiais e serviços são selecionados a partir do Catálogo de Materiais do sistema integrado da Universidade. Como esse documento dá início à instrução processual, é necessário indicar, entre outros, as justificativas para a solicitação, as quantidades e valores de referência, além do envio das respectivas pesquisas de preços;
- 3** O DFD é inicialmente encaminhado ao Conciliador de Demandas para aprovação. Caso aprovado, segue para a PROAD para uma segunda validação. Após essa etapa, o DFD é enviado ao DSP, que utiliza as solicitações para elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA) do ano seguinte;
- 4** Posteriormente, a inclusão da maior parte dos DFDs no sistema PGC fica sob responsabilidade da DICOMP. Algumas áreas técnicas, como o Departamento de Tecnologia e Informação (DTI), também têm a responsabilidade de inserir determinados DFDs no PGC, de acordo com suas especificidades;
- 5** A DICOMP consolida as demandas para que o PCA seja aprovado pela autoridade competente. A DICOMP também é encarregada por revisar e ajustar o plano quando necessário. É importante destacar que não há divulgação de um calendário de compras para o ano subsequente, sinalizando o grau de prioridade das demandas e as datas previstas para o início e término dos processos de contratação;
- 6** Na etapa de execução do PCA, a DICOMP conduz os procedimentos, realizando a análise, o agrupamento e a priorização das demandas que foram encaminhadas ao DSP. A DICOMP, com a anuência do DSP, define as modalidades de licitação e segmenta os procedimentos da seguinte forma:
 - a) Instrução de processos licitatórios, com as demandas encaminhadas no ano anterior e no ano de execução, agrupadas por categoria;
 - b) Instrução de processos de contratação direta, de demandas encaminhadas, pelos solicitantes, via de regra, no ano de execução.
- 7** A equipe da DICOMP é responsável por conferir todos os documentos encaminhados pelos solicitantes, identificar pendências e atualizar as pesquisas de preços que estejam fora da validade, consoante estipulado pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 65 de 7 de julho de 2021. Essa atualização é necessária porque a maior parte das pesquisas de preços são enviadas pelo UFTMNet, no ano anterior, junto com a solicitação. Além disso, a DICOMP realiza novas pesquisas de preços para atender ao requisito mínimo de três cotações, conforme exigido pelos normativos, especialmente nos casos em que o solicitante encaminha apenas um orçamento para o item demandado. A equipe também elabora a planilha de preços estimados para compor os processos licitatórios;

- 8** Adicionalmente, a equipe da DICOMP desenvolve os Estudos Técnicos Preliminares, Mapas de Gerenciamento de Riscos e Termos de Referência para os processos nos casos em que esses documentos não são preparados pelos setores ou departamentos solicitantes. As áreas demandantes elaboram esses documentos para processos relacionados a TI, obras, serviços de mão de obra e outros serviços específicos;
- 9** A DICOMP verifica junto à Divisão de Gestão Orçamentária (DIGEOR) a disponibilidade de dotação orçamentária para cada contratação;
- 10** As contratações diretas são executadas na própria DICOMP, que certifica a validade das propostas e atesta a regularidade dos fornecedores e prestadores de serviços, por meio de certidões habilitatórias. Após essa etapa, o processo é enviado para a Divisão de Gestão Orçamentária (DIGEOR), para a indicação da célula orçamentária e posterior encaminhamento ao Departamento de Finanças (DOF) para proceder com o empenho da despesa;
- 11** Os processos licitatórios são instruídos na DICOMP, contendo:
- a) Documento de Formalização de Demanda (emitido no UFTMNet);
 - b) Estudo Técnico Preliminar;
 - c) Mapa de Gerenciamento de Riscos;
 - d) Pesquisas de Preços;
 - e) Termo de Referência;
 - f) Lista de Verificação.
- Todos esses documentos são reunidos para formar o processo, que é então, encaminhado ao Departamento de Licitações e Contratos (DLC);
- 12** O DLC procede com a análise do processo, conforme o documento Rotina Operacional Padrão (ROP) da Execução de Pregão Eletrônico SRP e Tradicional (UFTM, 2021), publicado no site da instituição. A Divisão de Licitação (DILIC) conduz os procedimentos licitatórios (etapa de seleção do fornecedor);
- 13** Nos casos em que o instrumento contratual é um contrato, os processos são encaminhados para a Divisão de Contratos (DICON), responsável pela etapa de gestão dos contratos. Cabe ressaltar que a DICON disponibiliza em sua página no site institucional uma série de orientações relacionadas, por exemplo, à gestão e fiscalização de contratos, à prorrogação e rescisão contratual, às garantias contratuais e ao Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade (PAAR), além de fornecer materiais de apoio, como formulários, manuais e cartilhas;
- 14** Não foram encontradas evidências da existência de elaboração de relatórios de riscos referentes às prováveis não efetivações da contratação de itens constantes do PCA;
- 15** Na etapa de controle do PCA, não há divulgação de levantamentos das contratações planejadas e não realizadas, com as devidas justificativas;
- 16** Outrossim, os relatórios gerenciais de controle do PCA não são divulgados publicamente. No entanto, devido à natureza das informações, é possível que esses relatórios sejam elaborados e mantidos restritos aos gestores e à alta administração, que é responsável por tomar as medidas de correção pertinentes.

A análise dos procedimentos permite identificar alguns pontos críticos que podem ser observados pelos gestores públicos, com o objetivo de promover mudanças e melhorias nos processos. Relativamente aos apontamentos, destacam-se as seguintes considerações:

► Primeira consideração

A ausência de **divulgação do cronograma de elaboração e revisão do PCA**, para cientificar todos os envolvidos sobre os prazos a serem cumpridos. O Decreto que dispõe sobre o PCA determina os prazos para a elaboração e para a atualização do plano, facultando sua adequação com a proposta orçamentária. Fenili (2018, p. 212) pontua que “a adequação temporal entre a elaboração e vigência do plano anual de compras e contratações e o ciclo orçamentário possibilita maior racionalidade e serventia à despesa pública”.

► Segunda consideração

Em que pese o DFD ser preenchido no sistema PGC, a DICOMP concentra a inclusão de boa parte desses documentos. Conforme o art. 8º, do Decreto 10.947/2022, “para elaboração do plano de contratações anual, **o requisitante preencherá o documento de formalização de demanda no PGC**” (Brasil, 2022, grifo nosso). Evidencia-se que a norma exige a participação de todos os setores requisitantes na elaboração PCA no sistema PGC, justamente para promover o envolvimento de todos os interessados no planejamento de compras.

Cabe ressaltar, a distinção entre o DFD e o documento que dá início à instrução processual da contratação, conforme indicado na nota transcrita do Manual de Licitações e Contratos do TCU (Brasil, 2024. P. 665-666):



Lei 14.133/2021, art. 72, inciso I. Embora a Lei 14.133/2021 só se reporte a “documento de formalização de demanda” (arts. 12, inciso VII, e 72, inciso I), vale mencionar a interpretação dada pelo CJF, na Portaria – CJF 232/2023. O referido normativo estabelece uma distinção entre “documento de formalização de demanda” (DFD), o qual fundamenta o Plano de Contratações Anual, e “documento de oficialização da demanda” (DOD), o qual inicia a contratação no respectivo exercício financeiro (art. 2º, incisos IV e V, da referida portaria). É a interpretação do CJF no sentido de que o DFD a que se refere o art. 72, inciso I, da Lei 14.133/2021 não é o mesmo DFD atrelado ao Plano de Contratações Anual. Aquele estaria então mais correlacionado à definição de DOD constante da portaria do CJF.

Ademais, é recomendado instituir a figura da unidade supridora ou supridor. Todavia, a designação desta instância intermediária deve ser avaliada em questão dos custos relativos à estruturação, à capacitação e aos esforços para disseminar uma cultura de planejamento (Fenili, 2018).

Como referência, a Universidade Federal de Goiás (UFG) adotou a figura do Agente de Compras, cujas atribuições incluem auxiliar os solicitantes (professores, coordenadores, diretores, etc.) na definição do objeto a ser contratado, na elaboração e envio das requisições e na obtenção de documentos necessários, como justificativas e cotações de preço. Eles também intermedeiam a comunicação com os setores de contratação para agilizar decisões e esclarecimentos, acompanham todo o processo de contratação e, quando designados, atuam como fiscais dos contratos (UFG, 2024).

Terceira consideração

O art. 11, III, do Decreto 10.947/2022, estabelece: “elaborar o calendário de contratação, por grau de prioridade da demanda, consideradas a data estimada para o início do processo de contratação e a disponibilidade orçamentária e financeira” (Brasil, 2022). A **elaboração e divulgação do calendário de compras** são essenciais para disseminar as informações necessárias ao cumprimento dos prazos. Permite calcular o tempo necessário para a execução das etapas do processo, considerando o prazo final. Dessa forma, os setores envolvidos conseguem organizar seus fluxos de trabalho de forma eficiente e o processo pode ser enviado aos setores de contratação com antecedência suficiente para que haja tempo hábil para ser analisado, processado e finalizado em conformidade com as demandas.

Aludida comunicação é realizada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que operacionaliza a divulgação de um calendário de compras com o cronograma de todas as etapas. O documento indica os responsáveis e as datas de início e término das atividades, sendo publicado em planilha de acesso público:

Calendário de Compras 2023 UFSC

Planejamento Institucional de Compras 2023 - site

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda

100% Somente ver

A1:E1 | fx CRONOGRAMA 1ª ETAPA

	A	B	C	D	E
1	CRONOGRAMA 1ª ETAPA				
2	Atividade	Responsável	Dias úteis	Início	Fim
3	Sugestões de itens	Unidades	5	06/02/2023	17/02/2023
4	Definição da lista de itens	Comissão	15	13/02/2023	07/03/2023
5	Inserção das demandas	Unidades	5	08/03/2023	17/03/2023
6	Geração dos processos e divisão das tarefas	DCOM	3	20/03/2023	22/03/2023
7	Execução das tarefas conforme divisão	Unidades	15	24/03/2023	17/04/2023
8	Total de dias úteis			45	
9					
10	CRONOGRAMA 2ª ETAPA				
11	Atividade	Responsável	Dias úteis	Início	Fim
12	Sugestões de itens	Unidades	5	10/04/2023	14/04/2023
13	Definição da lista de itens	Comissão	17	17/04/2023	12/05/2023

Fonte: UFSC, 2023

Além disso, o calendário de compras proporciona uma distribuição equilibrada das demandas durante o ano, evitando sobrecarga ou subutilização dos setores responsáveis pelas contratações, e prevenindo o acúmulo de empenhos no final do exercício (Fenili, 2018).

➤ Quarta consideração

Concernente às **pesquisas de preços**, a definição dos valores estimados para as contratações pretendidas deve seguir as diretrizes estabelecidas no art. 23 da Lei nº 14.133/2021, na IN SEGES nº 65/2021, na IN SEGES nº 5/2017 e no Decreto nº 7.983/2013. Segundo o Caderno de Logística – Pesquisa de Preços, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, (2024, p. 8):



Embora a lei de licitações não defina de quem é a responsabilidade pela elaboração da pesquisa de preços, **verifica-se, como boa prática administrativa, que a área demandante da contratação (requisitante)** ou área técnica, a depender, por terem mais conhecimento sobre o objeto a ser licitado e o mercado fornecedor, possuem melhores condições de avaliar a compatibilidade do orçamento com os preços de mercado.

É importante destacar que o Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022, ao regulamentar a atuação do agente de contratação na fase preparatória, estabelece que este deverá se ater ao acompanhamento das eventuais diligências para o fluxo regular da instrução processual. Assim, o agente de contratação fica desobrigado da elaboração de pesquisa de preços, entre outros documentos da fase preparatória, tais como estudos preliminares, projetos e anteprojetos, termos de referência e minutas de editais.

A jurisprudência do TCU também corrobora o entendimento acima de que a pesquisa de preços não constitui competência obrigatória dos servidores que atuam na fase externa da licitação (pregoeiros ou comissão de licitação) nem mesmo da autoridade superior competente pela homologação do certame, embora devam verificar se a pesquisa foi realizada de forma adequada, podendo ser responsabilizados solidariamente (grifo nosso).

Cabe ressaltar que, atualizar orçamentos que se encontram fora do prazo de validade ou até mesmo realizar pesquisa de preços, não apenas gera retrabalho para os servidores da área de compras, como também pode sobrecarregar equipes que, muitas vezes, já operam com falta de pessoal.

➤ Quinta consideração

Importante destacar a **ausência de regimentos internos nas Pró-Reitorias**, incluindo a PROAD. Embora no site institucional as páginas específicas de cada Pró-Reitoria contenham um link intitulado 'Regulamento Interno', esses links direcionam para uma página com uma lista de regulamentos, como por exemplo, o Regulamento Interno da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal do Triângulo Mineiro, da Biblioteca Central da Universidade Federal do Triângulo Mineiro e da Auditoria Interna da UFTM.

Daibert (2021), em estudo realizado no âmbito da UFTM, aponta que, devido à falta de aprovação dos regulamentos internos das pró-reitorias pelo CONSU, Normas de Organização foram criadas para garantir a aprovação da estrutura organizacional da universidade, atendendo às exigências legais do Sistema de Informações Organizacionais (SIORG), conduzido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

A autora observa, ainda, que cabe à instituição formalizar diretrizes, como políticas e normativos, que orientem e facilitem a tomada de decisões de todos, com o fim de garantir mais segurança e consistência na gestão e no cumprimento das funções de governança (Daibert, 2021). Desse modo, quando as responsabilidades de cada setor ou servidor são bem definidas, as áreas sabem exatamente quais procedimentos seguir e como devem atuar no planejamento e execução do PCA, assegurando organização e cooperação entre os envolvidos.

➤ Sexta consideração

A **ausência de mecanismos e indicadores que permitam o controle do plano** pode comprometer o acompanhamento dos prazos e das prioridades. Além disso, é imprescindível realizar o levantamento das contratações planejadas que não foram executadas, bem como o excesso de contratações não previstas inicialmente. As justificativas devem constar no relatório, conforme estabelecido no Decreto 10.947/2022.

➤ Sétima consideração

Com relação à transparência das contratações, observa-se como aspecto positivo o cumprimento das exigências de publicidade previstas na legislação. Por outro lado, seria desejável aprimorar a **disponibilidade de informações sobre o andamento das solicitações e processos**. A falta de disseminação de informações por parte de agentes ou setores pode gerar certa dependência, representando uma fragilidade para a instituição, uma vez que a tomada de decisões pode ser prejudicada por análises incompletas e pela falta de cooperação e parceria entre os setores e equipes.

Além disso, não foram encontradas evidências de que os solicitantes tenham sido devidamente informados sobre sua contribuição para o plano, suas responsabilidades em relação à efetiva solicitação dos materiais ou serviços e sobre a possibilidade de acompanhar o status da demanda de forma automática no sistema interno.

Diante de todas as considerações, cabe mencionar que o mapeamento de processos pode ser uma ferramenta útil para identificar lacunas nos procedimentos, especialmente na fase de planejamento de contratações, possibilitando melhorias na estruturação das atividades administrativas (Oliveira, 2019).

Ademais, a fim de sintetizar as ações referentes ao PCA, elaborou-se um *checklist* (Quadro 1) das etapas do ciclo do plano, incluindo as ações recomendadas e as evidências verificadas. Denota-se que na etapa de elaboração, a UFTM desempenha 7/8 das ações recomendadas, com a ressalva de que o preenchimento do DFD no sistema PGC deveria ser realizado por todos os solicitantes.

Com relação à execução, 3/5 ações são efetivadas, porém, a formalização da demanda é realizada no ano anterior.

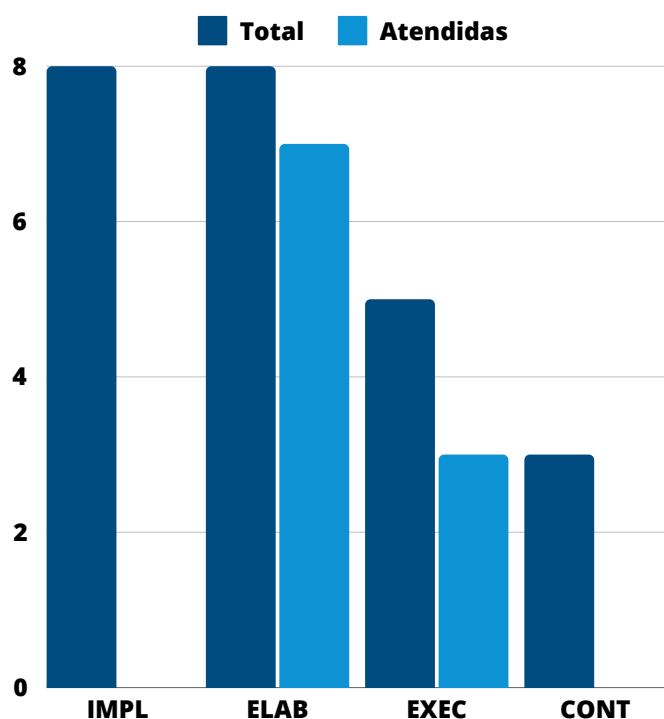
Entre as ações recomendadas para a implementação do PCA, mas para as quais não foram encontradas evidências de adoção, destacam-se a realização de um diagnóstico situacional, a definição de unidades supridoras, a criação e divulgação de normativos, a padronização de documentos, a capacitação das áreas envolvidas, a criação de mecanismos e indicadores para controle, a formulação e divulgação de cronograma com prazos para a elaboração e revisão do PCA e a divulgação de um calendário de compras para cumprimento dos solicitantes e demais agentes envolvidos. O estabelecimento de prazos permitiria o conhecimento e acompanhamento do processo por toda a comunidade interna e externa.

Em resumo, supostamente, não há indícios de que as ações relacionadas ao planejamento do PCA foram observadas. Ademais, não foram encontradas evidências de que a etapa de controle venha sendo realizada, como a elaboração de relatórios gerenciais de controle e a adoção de medidas corretivas com base nesses documentos.

Quadro 1 – Checklist das ações do PCA por etapas

1ª ETAPA	
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	
AÇÃO	ADEQUAÇÃO
Realização de Diagnóstico Situacional para identificação das ações que deverão ser desenvolvidas	Evidência não encontrada
Definição dos fornecedores ou unidades supridoras	Evidência não encontrada
Criação de normativos, com definição de competências e responsabilidades, fixação dos ritos processuais e orientações para as áreas envolvidas	Evidência não encontrada
Divulgação dos normativos	Evidência não encontrada
Padronização de documentos	Evidência não encontrada
Capacitação das áreas envolvidas referente ao processo do Plano de Contratações Anual (PCA)	Evidência não encontrada
Criação de mecanismos e indicadores para controle	Evidência não encontrada
Formulação do cronograma com prazos para elaboração e revisão do PCA	Evidência não encontrada
2ª ETAPA	
ELABORAÇÃO ANUAL DO PLANO	
AÇÃO	ADEQUAÇÃO
Levantamento de demandas	Evidência encontrada
Análise, complementação das informações e padronização	Evidência encontrada
Preenchimento do Documento de Formalização de Demandas (DFD) no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC)	Evidência encontrada (com ressalva)
Consolidação das demandas indicadas pelos requisitantes ou pelas áreas técnicas	Evidência encontrada
Aprovação do PCA	Evidência encontrada
Revisão e eventual alteração do PCA, por meio de inclusão, exclusão ou redimensionamento de itens, durante o ano de sua elaboração	Evidência encontrada
Divulgação do link de acesso ao seu PCA, publicado no Portal Nacional de Contratações, no sítio eletrônico do órgão	Evidência encontrada
Definição do calendário de compras do ano subsequente, por grau de prioridade da demanda, consideradas a data estimada para o início do processo de contratação e a disponibilidade orçamentária e financeira.	Evidência não encontrada
3ª ETAPA	
EXECUÇÃO ANUAL DO PLANO	
AÇÃO	ADEQUAÇÃO
Formalização das demandas em processo de contratação e encaminhamento ao setor de contratações	Evidência encontrada (com ressalva)
Verificação das demandas encaminhadas e se constam do plano de contratações anual anteriormente à sua execução.	Evidência encontrada
Instrução dos processos de contratações	Evidência encontrada
Acompanhamento de prazos e da priorização de demandas	Evidência não encontrada
Elaboração de relatórios de riscos referentes à provável não efetivação da contratação de itens constantes do plano de contratações anual até o término daquele exercício.	Evidência não encontrada
4ª ETAPA	
CONTROLE ANUAL DO PLANO	
AÇÃO	ADEQUAÇÃO
Levantamento das contratações planejadas e não realizadas e justificação quanto aos motivos de sua não consecução	Evidência não encontrada
Relatórios Gerenciais de Controle	Evidência não encontrada
Adoção das medidas de correção pertinentes, conforme relatórios gerenciais	Evidência não encontrada

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil, 2022 e Fenili, 2018

Recomendações atendidas por etapas

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

O PCA é um instrumento que pode alterar a forma como a organização opera, impactando o modo de tomada de decisões, a alocação de recursos e a priorização das demandas.

Fenili (2018) reflete que o PCA é capaz de transformar práticas administrativas e eliminar “arbitrariedades”, baseando-se na legislação e em princípios norteadores da administração pública. No entanto, o autor aponta que a implementação dessas mudanças enfrenta resistência devido à alteração das estruturas de poder existentes internamente, ou seja, nas “bases de dominação”. Como resultado, surgem discursos opostos, gerando um ambiente de conflito entre diferentes abordagens administrativas.

O autor relata que a implantação do PCA na Câmara dos Deputados encontrou adversidades, desde atrasos nos encaminhamentos dos processos pelos fornecedores à incapacidade do setor de contratações de lidar com as atuações dos diversos atores da instituição. Fenili afirma que, só após adquirir expertise houve um consenso entre setor de contratações e fornecedores, os quais já conseguiam, enfim, compreender os benefícios do planejamento de compras. Afirma ainda que, “sem a devida parceria entre requisitantes, fornecedores e compradores, conhecedores de suas responsabilidades ao longo do processo, um PAC perfeito não sairá do plano das ideias. No âmago, é sempre sobre pessoas, cultura e poder” (Fenili, 2018, p. 229).

Tal reflexão reafirma a necessidade de promover mudanças, mesmo diante dos desafios que possam surgir. É por meio da experiência e da experimentação que o processo tem a possibilidade de alcançar a maturidade. Para Fenili (2018), a governança é uma prática “negentrópica”, pois traz ordem e eficiência ao processo de compras públicas, alinhando as aquisições com as necessidades e expectativas dos cidadãos. Isso resulta em uma gestão mais transparente e responsiva.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Examinar as fases do ciclo do PCA, conforme as diretrizes estabelecidas para a gestão na esfera da Administração Pública Federal, aplicando a método PDCA

A construção do PCA pode ser equiparada à gestão de um processo. Esse processo recebeu diretrizes, por meio do Decreto nº 10.947 de 2022, que devem ser observadas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Werkema (2012, p. 23), destaca que “um processo pode ser definido, de forma sucinta, como um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo”.

Ao considerarmos o PCA, um de seus principais produtos é o calendário de compras. Pestana e Cadermatori (2023) corroboram esse entendimento quando afirmam que sua implementação pode revolucionar a cultura organizacional da administração pública ao estabelecer um cronograma que os agentes públicos precisam seguir rigorosamente. Esse calendário impõe aos demandantes planejarem com antecedência e enviarem suas solicitações ao setor de contratações no tempo correto, o que, por sua vez, melhora a eficiência e a pontualidade nos processos administrativos.

A pressão para cumprir o cronograma incentiva uma mudança positiva nos hábitos de planejamento e execução dentro da organização. Desse modo, o controle de processos pode ser otimizado com o auxílio de uma metodologia de gestão reconhecida pela busca da melhoria contínua, denominada Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). O PDCA é uma metodologia que se baseia em um ciclo composto por quatro etapas principais: Planejar (P), Executar (D), Verificar (C) e Atuar (A).

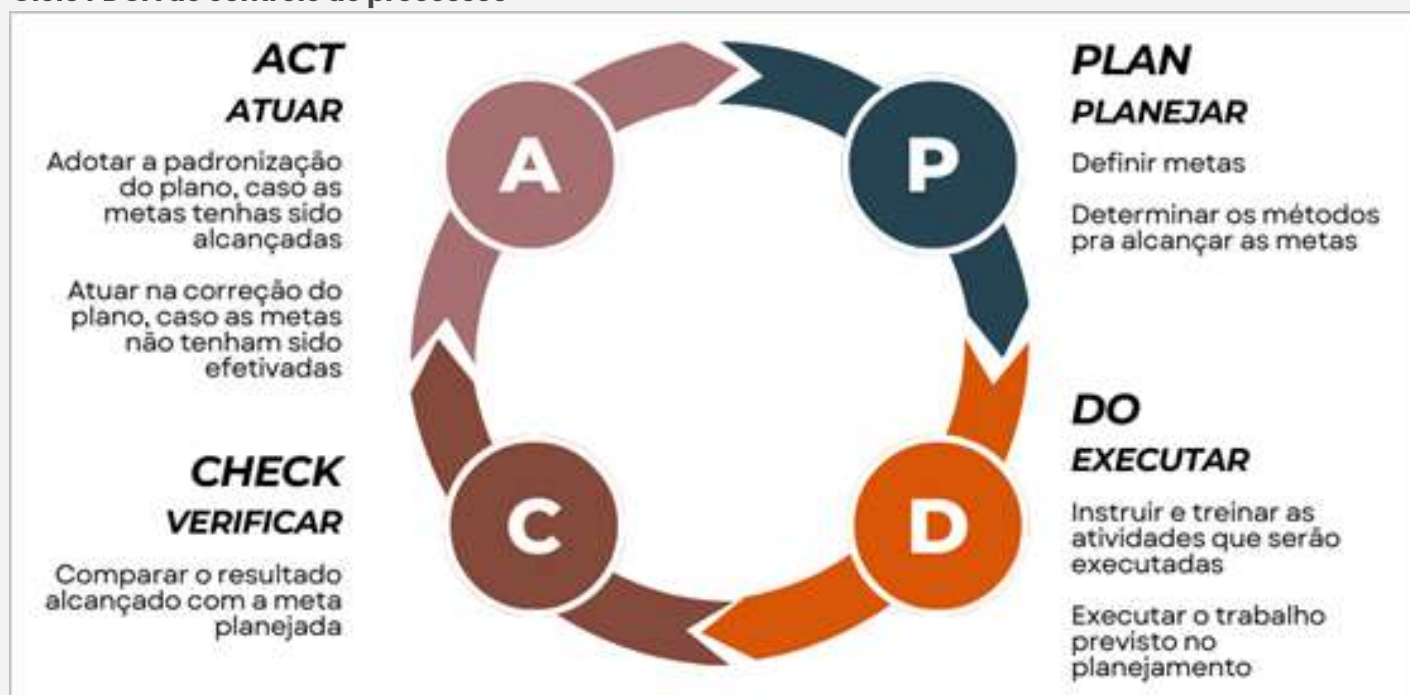
Embora inicialmente concebido para aprimorar a administração da qualidade, esse modelo tem sido aplicado de forma generalizada em diferentes áreas, inclusive na tomada de decisões administrativas (Maximiano, 2012; Werkema, 2012). Igualmente conhecida como Ciclo de Deming ou Ciclo de Stewart (Maximiano, 2012), esta metodologia percorre quatro etapas, de acordo com Werkema (2012):



- **Etapa 1 – Plan:** É o planejamento das atividades, com a definição de metas e os métodos para alcançá-las. Engloba as fases: (1) Identificação do Problema, (2) Análise do Fenômeno, (3) Análise do Processo e (4) Plano de Ação.
- **Etapa 2 – Do:** É a execução das tarefas conforme fixado no plano. O treinamento é requisito para assegurar que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e tarefas.
- **Etapa 3 – Check:** É a verificação, avaliação e monitoramento. Os resultados obtidos na execução são comparados às metas estipuladas. Eventuais desvios ou problemas são identificados e suas causas analisadas.
- **Etapa 4 – Act:** Compreende as fases de padronização e conclusão. Com base na análise dos resultados, são adotadas ações de melhoria ou corretivas. Caso as metas sejam alcançadas, os processos são padronizados. Se não foram alcançadas, o plano deve ser reajustado para incluir medidas corretivas.

Frente ao desafio de implementar um plano de contratações que esteja em conformidade com as exigências legais e, especialmente, alinhado aos objetivos delineados pelo princípio do planejamento, apresenta-se, a seguir, uma proposta de etapas para construção do PCA.

Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Campos, 2004, adaptado por Werkema, 2012, p. 31

➤ Implementação do PCA: PLANEJAR

É importante considerar que certas ações precedem a elaboração do PCA, sendo fundamentais para assegurar boas práticas de governança em contratações, alinhamento ao planejamento institucional do órgão e aumento da transparência. Neste estudo, tais procedimentos são integrados à fase de implementação. Inicialmente, recomenda-se realizar um diagnóstico situacional do atual processo do PCA na organização, com o objetivo de identificar ações que demandam aprimoramento (Fenili, 2018; ENAP, 2022).

Algumas ferramentas são indicadas para a realização de diagnósticos. Uma dessas ferramentas é o *Brainstorming*, utilizado para identificar questões a serem analisadas. Este método envolve reuniões de equipes para discussões abertas, com o propósito de gerar ideias de forma colaborativa (Fenili, 2018; Maximiano e Veroneze, 2022). O *Benchmarking* é outro instrumento que visa identificar as melhores práticas de gestão ao aprender com a excelência e as experiências internas e externas.

A análise externa é particularmente aplicada em instituições do mesmo

segmento, para comparar práticas e desempenhos (Maximiano, 2012; Albertin, Elias, e Aragão Jr., 2021).

Cabe destacar que certas estratégias podem contribuir para a análise dos processos. O mapeamento do processo do PCA é capaz de identificar os fatores críticos e as prioridades dos usuários internos e externos para garantir que os esforços sejam direcionados onde são mais necessários. A análise da relação custo x benefício permite avaliar a viabilidade das ações e fundamentar a tomada de decisões. Com base nessas informações, delineiam-se os objetivos, alinhando-os ao plano estratégico de compras, resultando na estruturação de um plano de ação (Oliveira, 2019).

Para a elaboração dos planos de ação, uma ferramenta muito útil é o 5W2H, que tem como finalidade auxiliar na definição da estratégia de ação, respondendo às seguintes questões: o que fazer (*What*); por que fazer (*Why*); onde fazer (*Where*); quem fará (*Who*); quando fazer (*When*); como fazer (*How*) e quanto custará fazer (*How much*) (Werkema, 2012).

Modelo de Matriz 5W2H

Matriz 5W2H							
5W					2H		Status
O quê?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Werkema, 2012

Por seu turno, para definir as responsabilidades na equipe, uma ferramenta que pode ser empregada é a Matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted e Informed*) ou organograma linear. É um recurso que retrata a distribuição de responsabilidades e autoridade pela execução das ações, dentre os ocupantes dos diferentes cargos e departamentos da estrutura (Maximiano e Veroneze, 2022).

Em outros termos, significa tornar visíveis as etapas e os responsáveis por cada tarefa dentro de um processo. Ao adotar esse instrumento, toda a equipe passa a saber exatamente o que precisa ser feito, por quem e em qual prazo. Isso facilita a garantia de que essas tarefas substanciais sejam tratadas com a devida atenção e urgência. Os papéis atribuídos pela Matriz RACI, segundo Maximiano e Veroneze (2022), são:

R – Responsável é o integrante que realiza as tarefas e entregas pessoalmente ou supervisiona sua execução.

A – Possui **autoridade** final sobre a aprovação ou veto de qualquer decisão, atividade ou resultado referente ao progresso do processo.

C – Integrante que é **consultado** para fornecer informações para o desenvolvimento do processo. É um especialista consultado antes da execução da atividade.

I – Deve ser **informado** sobre as atualizações ou resultados, mas não participa das decisões.

No decurso da etapa de implementação, é alvitrada a elaboração de um documento normativo contendo orientações específicas para cada órgão. A criação de normativos internos, compreendendo regulamentos e políticas em conformidade com a legislação vigente, é elementar para estabelecer diretrizes claras para o processo. Essas diretrizes devem estar estritamente alinhadas aos demais mecanismos de governança.

O normativo formaliza o processo de elaboração, aprovação e acompanhamento do PCA, além de definir métodos para priorização e consolidação das contratações, especificando as áreas responsáveis por essas atribuições, incluindo a unidade supridora (Brasil, 2021c).

Na interpretação de Fenili (2018), é propício definir a unidade supridora ou supridor, para atuar como instância intermediária entre o solicitante e o setor de compras, realizando o controle dos materiais e serviços relacionados às suas atividades. Isso contribui para centralizar e padronizar as demandas.

Em consonância com o entendimento sobre a regulamentação do PCA no âmbito da instituição, a Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos divulgou, entre suas diretivas, a relevância de estabelecer normativos internos em conformidade com o Decreto nº 10.947/2022, os quais definem os procedimentos necessários para a elaboração e execução dos Planos. As recomendações para regulamentação interna incluem:

- a) **Definição de Atribuições e Prazos:** Estabelecer claramente as responsabilidades e prazos para cada etapa do processo de elaboração, aprovação e execução do PCA, assim como para a elaboração e acompanhamento do calendário de contratações;
- b) **Medidas para Não Conformidade:** Prever ações corretivas a serem tomadas quando os prazos estabelecidos no calendário de contratações não forem cumpridos pelos responsáveis;
- c) **Plano de Comunicação Interno:** Implementar um plano de comunicação que inclua ações de divulgação sobre o PCA, sua relevância e suas fases internas, como o envio de mensagens de alerta para os responsáveis sobre os prazos estabelecidos no calendário de compras (Brasil, ca. 2024b).

Ao encontro desta recomendação está a perspectiva apresentada por Leonez (2022), sobre a importância da elaboração de um plano de comunicação para divulgação abrangente do normativo, dos procedimentos e dos prazos estabelecidos. Para aumentar a efetividade do PCA e aprimorar o planejamento de compras, é recomendável avaliar a pertinência da designação de um colegiado composto por representantes de diferentes setores da organização. Tal colegiado auxiliaria a alta administração na tomada de decisões e na aprovação do plano, garantindo uma abordagem mais integrada e colaborativa (Brasil, 2021c).

Ressalta-se ainda, a importância da padronização de documentos por meio de modelos que facilitem a compreensão e execução das tarefas, e a definição do cronograma com prazos para a elaboração e revisão do PCA, em conformidade com o Decreto nº 10.947 de 2022 (Brasil, 2022).

Oliveira (2023) analisa que, atenção especial deve ser dispensada ao estabelecer as prioridades no procedimento das diversas ações do plano. Para isso, pode-se utilizar a metodologia GUT, que avalia a gravidade, urgência e tendência de cada fator, ajudando a identificar as questões mais críticas e focar naquelas que requerem ação imediata.

➤ **Gravidade** refere-se ao impacto que um problema pode causar se não for resolvido. Envolve a essência ou o objetivo da organização. Avalia a extensão do dano ou prejuízo que podem ocorrer advindas de determinada situação;

➤ **Urgência** relaciona-se ao tempo necessário para intervir antes que o problema se intensifique. Decorre do tempo de que se vale para resolver a situação;

➤ **Tendência** é a probabilidade de desenvolvimento da situação, ou seja, de o problema ficar mais grave ou urgente com o tempo, exigindo uma intervenção antecipada (Oliveira, 2023).

Adicionalmente, conduzir uma abrangente capacitação das áreas envolvidas, visa assegurar o entendimento e, especialmente, o comprometimento de todos os participantes no processo. Essa iniciativa vislumbra dotar os servidores com os conhecimentos e habilidades essenciais para a execução eficaz das funções relacionadas ao PCA (Fenili, 2018, Leonez, 2021a). Ademais, possibilita que permaneçam atualizados frente às constantes alterações na legislação sobre contratações, como também em relação às tecnologias e novos métodos de trabalho.

Para concluir a etapa de implementação, é recomendável o estabelecimento de sistema de monitoramento e indicadores de desempenho, permitindo a avaliação do progresso e eficácia do PCA ao longo do tempo (Brasil, 2021c). O monitoramento do desempenho pode ser realizado por meio de relatórios de controle da gestão, fornecendo informações precisas para que a governança interna possa aprovar medidas corretivas.

A fim de monitorar efetivamente a função de contratações, é aconselhável estabelecer rotinas de coleta e análise de dados, definir formatos e frequências dos relatórios, cuja elaboração deve ser adequadamente atribuída aos seus responsáveis. O feedback dos stakeholders pode ser um recurso útil no levantamento dos dados coletados, de tal modo que tem capacidade de revelar oportunidades de melhoria, corrigir desvios de metas e reconhecer bons desempenhos (Brasil, 2023).

Os órgãos de controle disponibilizam o Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, destinado a auxiliar na construção de evidências. Este guia fornece métodos e recursos que facilitam a apresentação dos resultados obtidos, tornando os indicadores de desempenho visualmente claros e compreensíveis (Bahia, 2021; Brasil, 2023). Os indicadores são convenientes para medir vários aspectos, entre eles a eficiência e eficácia dos processos e a gestão das contratações (Brasil, 2023).

➤ Elaboração do PCA: EXECUTAR

Após a consecução das ações para aprimorar a implementação, o processo do PCA está apto para ser desenvolvido. O plano será elaborado para execução no ano seguinte. A princípio, os setores requisitantes devem empreender o levantamento das demandas e preencher o Documento de Formalização de Demanda (DFD), encaminhando-o, se necessário, à área técnica para análise, complementação de informações e padronização (Brasil, 2022). O DFD “não deve ser confundido com o documento inicial para formalização ou oficialização da demanda quando da instrução processual para a efetivação da contratação” (ENAP, 2022, p. 43).

O DFD é considerado o “documento que fundamenta o plano de contratações anual, em que a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação” (Brasil, 2022). Esse documento deve indicar, pelo menos, “o nível referente à classe dos materiais ou ao grupo dos serviços e das obras dos Sistemas de Catalogação de Material, de Serviços ou de Obras do Governo Federal” (Brasil, 2022). O DFD deve conter informações como “descrição sucinta do objeto, indicação da data pretendida para a conclusão da contratação, grau de prioridade da compra ou da contratação em baixo, médio ou alto e estimativa preliminar do valor da contratação, por meio de procedimento simplificado” (Brasil, 2022, art. 8º).

No PNCP, há uma orientação para a formação do preço estimado preliminar imprescindível para preencher o DFD no sistema PGC, possibilitando maior flexibilidade e dispensando a obrigatoriedade de seguir as regras estabelecidas no art. 23 da Lei nº 14.133/2021 e no art. 5º da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021. A título de exemplo, podem ser utilizadas as seguintes fontes: “histórico de preços praticados em contratações do órgão ou da entidade, preços de contratações públicas similares realizadas por outros órgãos e entidades da Administração e preços de mercado vigentes” (Brasil, ca. 2024).

Após o encerramento do prazo estipulado para formalização das informações no PGC, o setor de contratações deve consolidar as demandas recebidas, buscando agregar documentos de mesma natureza para racionalizar os esforços e economizar recursos. Além disso, deve ajustar e unificar o PCA e elaborar um calendário de contratação, priorizando as demandas de acordo com sua urgência e considerando a disponibilidade financeira e orçamentária, bem como a data prevista para o início do processo de contratação (Brasil, 2022).

Com a consolidação realizada, o PCA será encaminhado para aprovação da autoridade competente. Dentro do prazo estabelecido pela legislação, o órgão poderá revisar seu plano de contratações, incorporando, excluindo ou redimensionando itens conforme necessário.

Concluídas as fases de aprovação, revisão e alteração, os órgãos disponibilizarão em seus sítios eletrônicos, no prazo de quinze dias, o link de acesso ao seu PCA divulgado no PNCP (Brasil, 2022).

➤ Execução do PCA: EXECUTAR e VERIFICAR

Na terceira etapa, haverá o acompanhamento do plano, com o início da execução da instrução processual. As demandas serão formalizadas em processos de contratação, que deverão conter documentos, tais como estudos preliminares, gerenciamento de riscos, termos de referência e pesquisas de preços. Os processos serão encaminhados ao setor de contratações com a antecedência necessária para o cumprimento da data estipulada no cronograma de compras (Brasil, 2022). Assim, esse setor deve verificar se as demandas encaminhadas estão incluídas no PCA antes de sua execução. Caso não estejam, elas devem motivar uma revisão do plano, contanto que sobrevenha justificativa técnica autorizada pela autoridade competente. O setor de contratações também assumirá a responsabilidade pela execução dos processos, selecionando as modalidades de aquisição apropriadas e monitorando prazos (Brasil, 2022).

O monitoramento contínuo e sistemático é indispensável para identificar problemas e implementar melhorias. Exemplos práticos incluem o controle do cronograma do PCA e a execução do orçamento, com intervenções necessárias para evitar a devolução de recursos e garantir compras bem planejadas. Além do mais, o acompanhamento tem o potencial de evitar as contratações de última hora ou as adesões a atas de registro de preços sem o planejamento adequado. Essas informações são imperiosas para retroalimentar o planejamento, garantindo que ele esteja alinhado com a realidade e demandas da organização (Brasil, 2023).

Determinante ressaltar que, a partir do mês de julho do ano em que o PCA está em execução, os setores de contratações devem elaborar relatórios de riscos, conforme diretrizes da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Esses relatórios devem abordar a possibilidade de não concretização das compras planejadas até o final do exercício. Com uma frequência mínima bimestral, os relatórios devem ser apresentados nos meses de julho, setembro e novembro, e encaminhados à autoridade competente para adoção das medidas corretivas necessárias (Brasil, 2022).

A Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 1, de 10 de maio 2016, a qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, define risco como uma “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade” (Brasil, 2016, art. 2º, XIII). O processo de gestão de risco se resume em cinco etapas principais (Figura 3). Após identificar, avaliar e propor medidas para tratar os riscos, é indicado que a instituição implemente e monitore as ações previstas.



Fonte: Elaborado pela autora. adaptado de Brasil, ca. 2024b

Linha do tempo com elaboração do relatório de gestão de riscos



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brasil, ca. 2024b

A elaboração do documento “Relatório de Gestão de Riscos do Plano de Contratações Anual” deve observar a estrutura e o conteúdo indicados pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia:

Tópico 1 - Introdução - Na qual a autoridade responsável pelas contratações relata o contexto da execução do planejamento de compras e da gestão de riscos na instituição, além de informar eventuais alterações no PCA e suas razões. Também deve ser apontada se é a primeira versão do relatório ou as subsequentes e o percentual comparativo de contratações planejadas e efetivadas, evidenciado aquelas de maior impacto.

Tópico 2 - Gestão de Riscos do Plano de Contratações Anual - Apresentação de um Mapa de Riscos para as demandas previstas que não foram concluídas até 1º de julho, preenchendo as informações conforme o quadro de referência. O mapa deve seguir o modelo indicado pela Secretaria, contendo quadro de referência com as informações de cada demanda que ainda não foi concluída.

Tópico 3 - Considerações Finais - Exposição das informações de gestão mais significativas, como o andamento do plano e o acompanhamento dos riscos. O responsável pelo setor de contratações deve assinar o relatório e encaminhá-lo à autoridade competente para medidas corretivas.

Desta forma, durante a execução do plano, é primordial coletar e registrar dados e informações para viabilizar o monitoramento contínuo do processo e a mensuração precisa dos resultados (Brasil, ca. 2024b).

➤ Controle do PCA: VERIFICAR e ATUAR

A quarta e última etapa do processo, dedicada ao controle, ocorre ao término do ano de execução do PCA e engloba o levantamento das contratações planejadas e não realizadas, acompanhado de justificativas quanto aos motivos de não terem sido concretizadas e, se ainda forem necessárias, devem ser incluídas no plano de contratações do ano seguinte (Brasil, 2022). A análise criteriosa desse cenário permite identificar causas potenciais, como falhas no planejamento e no controle, erros nas especificações dos itens e falta de padronização nos procedimentos operacionais, entre outros. Com base nos relatórios gerenciais elaborados, medidas corretivas podem ser implementadas para aprimorar o processo de compras públicas.

Para analisar e comparar os resultados com o planejado na implementação, são indicadas algumas ferramentas estatísticas. Um exemplo é a comparação de Gráficos de Pareto antes e depois da implementação das ações de melhoria. Essa comparação permite priorizar e avaliar a efetividade das ações, demonstrando claramente o impacto das atividades e o grau de alcance das metas estabelecidas no plano. Paralelamente, a Folha de Verificação é utilizada para coletar informações que permitam verificar a conformidade com os padrões estabelecidos. Na última etapa do Ciclo PDCA, a padronização serve para estabelecer procedimentos operacionais padrão ou revisar ações, visando aprimorar o desempenho (Werkema, 2012).

Por fim, apresenta-se um quadro sistematizado que delinea as etapas para a construção do PCA, estruturado de acordo com as fases do ciclo PDCA. Cada etapa é detalhada com sugestões de ações específicas e a indicação dos responsáveis por sua execução.

Quadro 2 – Etapas do PCA com sugestão de ações e responsáveis

1ª ETAPA		
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO		
PDCA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS
Plan	Realização de Diagnóstico Situacional para identificação das ações que deverão ser desenvolvidas	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Definição dos fornecedores ou unidades supridoras	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Criação de normativos, com definição de competências e responsabilidades, fixação dos ritos processuais e orientações para as áreas envolvidas	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Divulgação dos normativos	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Padronização de documentos	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Capacitação das áreas envolvidas referente ao processo do Plano de Contratações Anual (PCA)	Alta Administração Setores de Contratação Setor de Gestão de Pessoas
Plan	Criação de mecanismos e indicadores para controle	Alta Administração Setores de Contratação
Plan	Formulação do cronograma com prazos para elaboração e revisão do PCA	Setor de Contratação
2ª ETAPA		
ELABORAÇÃO ANUAL DO PLANO		
PDCA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS
Do	Levantamento de demandas	Setores Requisitantes Unidades Supridoras
Do	Análise, complementação das informações e padronização	Setores Técnicos
Do	Preenchimento do Documento de Formalização de Demandas (DFD) no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC)	Setores Requisitantes
Do	Consolidação das demandas indicadas pelos requisitantes ou pelas áreas técnicas	Setor de Contratações
Do	Aprovação do PCA	Alta Administração
Do	Revisão e eventual alteração do PCA, por meio de inclusão, exclusão ou redimensionamento de itens, durante o ano de sua elaboração	Setor de Contratações
Do	Divulgação do link de acesso ao seu PCA, publicado no Portal Nacional de Contratações, no sítio eletrônico do órgão	Setor de Contratações
Do	Definição do calendário de compras do ano subsequente, por grau de prioridade da demanda, com data estimada para o início e fim do processo de contratação	Setor de Contratações
3ª ETAPA		
EXECUÇÃO ANUAL DO PLANO		
PDCA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS
Do	Formalização das demandas em processo de contratação e encaminhamento ao setor de contratações	Setores Requisitantes
Do	Verificação das demandas encaminhadas e se constam do plano de contratações anual anteriormente à sua execução	Setor de Contratações
Do	Instrução dos processos de contratações	Setor de Contratações
Check	Acompanhamento de prazos e da priorização de demandas	Setor de Contratações
Check	Elaboração de relatórios de riscos referentes à provável não efetivação da contratação de itens constantes do plano de contratações anual até o término daquele exercício.	Setor de Contratações
4ª ETAPA		
CONTROLE ANUAL DO PLANO		
PDCA	AÇÃO	RESPONSÁVEIS
Check	Levantamento das contratações planejadas e não realizadas e justificação quanto aos motivos de sua não consecução	Setor de Contratações
Check	Relatórios Gerenciais de Controle	Setor de Contratações
Act	Adoção das medidas de correção pertinentes, conforme relatórios gerenciais	Alta Administração

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil, 2022 e Fenili, 2018

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Priscila Barbosa Agata

Mestranda PROFIAP UFTM

Contato: agatapriscila0812@gmail.com

Luan Augusto Alves Garcia

Docente PROFIAP UFTM

Contato: luangarciaatpc@yahoo.com.br

Elaboração: Setembro de 2024



REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; ELIAS, Sérgio José Barbosa; ARAGÃO JÚNIOR, Dmontier Pinheiro.

Benchmarking para um desempenho superior: manual, teoria, prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. 224 p. E-book.

Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9786555201635/>. Acesso em: 26 maio 2024.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores.**

Brasília, DF: Escola Nacional de

Administração Pública, 2021. 43 p. Disponível

em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 89, p. 14, 10 maio 2016.

Disponível em: [https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-](https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@@download/file)

[informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@@download/file](https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@@download/file). Acesso: 28 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de licitações e contratos administrativos.

Brasília, DF: Presidência da República, 2021a.

Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SEGES /ME Nº 65, de 7 de julho de 2021.** Dispõe sobre o

procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/legislacao-geral/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 18, p. 1, 25 jan. 2022. Disponível em:

<https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União.

Acórdão 1637/2021 – Plenário. Relatório de Auditoria (RA). Processo 037.397/2020-6.

Relator Augusto Sherman. Brasília, DF: TCU, 2021b. Disponível em:

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1637%2520ANOACORDAO%253A2021%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União.

Levantamento de governança. **Matrizes de**

auditoria para governança e gestão das contratações. Brasília, DF: TCU, 2021c.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União.

Licitações & contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/data/files/16/04/09/B2/2DEB19104CE08619E18818A8/Licitacoes-e-Contratos-Orientacoes-e-Jurisprudencia-do-TCU-5a-Edicao.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas. **Pesquisa de preços**. Versão 1.0. Brasília, DF: DELOG: SEGES: MGI, 2024. 41 p. (Caderno de logística). Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/cadernos-de-logistica/midia/caderno-de-pesquisa-de-precos-2023_final.pdf/. Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Orientações sobre o relatório de gestão de riscos do Plano de Contratações Anual – PCA**. Brasília, DF: Portal de Compras do Governo Federal, ca. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/orientacoes-e-procedimentos/37-orientacoes-sobre-o-relatorio-de-gestao-de-riscos-do-plano-de-contratacoes-anual-2013-pca-1>. Acesso em: 28 jan. 2024.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Orientação sobre a edição de normativo interno fixando o processo de trabalho para elaboração e execução dos PCA's**. Brasília, DF: Portal de Compras do Governo Federal, ca. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/orientacoes-e-procedimentos/39-orientacao-sobre-a-edicao-de-normativo-interno-fixando-o-processo-de-trabalho-para-elaboracao-e-execucao-dos-pca2019s/39-orientacao-sobre-a-edicao-de-normativo-interno-fixando-o-processo-de-trabalho-para-elaboracao-e-execucao-dos-pca2019s>. Acesso em: 18 maio 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

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, MG, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/32626/1/AnaliseGovernacaOtica.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Introdução à aplicação do plano de contratação anual**. Brasília, DF: ENAP, 2022.

FENILI, Renato. **Governança em aquisições públicas**: teoria e prática à luz da realidade. Niterói, RJ: Impetus, 2018.

LEONEZ, Angelina. **A Lei nº 14.133/21 e a implementação do planejamento das contratações anual**. [S.l.]: Portal L&C Licitações e Contrato, 2021a. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224817/A%20Lei%20n%C2%BA%2014.133_21%20e%20a%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Planejamento%20das%20Contrata%C3%A7%C3%B5es%20Anual.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 set. 2023.

LEONEZ, Angelina. **O Plano Anual de Contratações e os desafios na sua operacionalização**. [S.l.]: Portal L&C Licitações e Contrato, 2021b. Disponível em: <https://www.licitacaocontrato.com.br>. Acesso em: 16 set. 2023.

LEONEZ, Angelina. Planejamento de Contratações Anual: Impactos, Desafios e Importância. **Campo de Públicas**: Conexões e Experiências, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 41-48, 2022. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/18c636de-3307-4303-a5e7-19f373971b0e/full>. Acesso em: 28 jan. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9788522475872/>. Acesso em: 26 maio 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; VERONEZE, Fernando. **Gestão de Projetos**: preditiva, ágil e estratégica. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9786559771721/>. Acesso em: 04 jun. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9788597021301/>. Acesso em: 04 jun. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9786559774777/>. Acesso em: 04 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da OCDE sobre o sistema de integridade da administração pública federal brasileira**: gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra. Sumário executivo. Brasília, DF: OCDE: Ministério da Economia, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2024.

PESTANA, Anna Clara Leite; CADEMARTORI, Luiz Henrique. Plano de Contratações Anual: boas práticas para a racionalidade, eficiência e transparência das contratações públicas. **Revista da Advocacia Pública Federal**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 177-204, 2023. Disponível em: <https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/183/158>. Acesso em: 28 jan. 2024.

PROFIAP. Mestrado Profissional em Administração Pública. **Curso**: estrutura curricular, Normas acadêmicas e Regimento. Brasília, DF: ANDIFES, 2023. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#regimentos-curso>. Acesso em: 28 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Diretoria de compras. **Atribuições dos agentes de compras**. Goiânia, GO: UFG, 2024. Disponível em: <https://dcom.ufg.br/p/29499-atribuicoes-dos-agentes-de-compras>. Acesso em: 26 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria de Administração. Departamento de Compras. **Calendário de compras, 2023**. Florianópolis, SC: UFSC, 2023. Disponível em: <https://compras.ufsc.br/calendario-de-compras-2023-etapas-encerradas>. Acesso em: 26 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Pró-Reitoria de Administração. Estrutura. Departamento de Licitações e Contratos. Divisão de Contratos. **Orientações e material de apoio**. Uberaba, MG: UFTM, 2021a. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/proad/estrutura/dlc/dicon/orientacoes-e-material-de-apoio>. Acesso em: 26 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Pró-Reitoria de Planejamento. Regulamentação e Normatização. **Regulamentos**. Uberaba, MG: UFTM, 2024. Disponível em: <https://www.uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regulamentos>. Acesso em: 26 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Rotina Operacional Padrão. **Execução de Pregão Eletrônico SRP e Tradicional**. Uberaba, MG: UFTM, 2021b. Disponível em: https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=RTZjcGZxTGFSkFOOXRhSkpVdm5ELzBmWjZPUjNwZVNDdzA3NzFoRzcxeFREdki2ZlIMa25YaKlsN0IFMEJ3MHVWQ2ZDVjFiTIFCRXRiUy9jR1k4dDRSU3JtSlk0WUuCUXhXdld4VlpXbFJhNitTNlZSbm9yQVZycWJidWE2QmhDOHh3RmFPVVE4dEpuVTZrbEtVY1BvbWV5VjVQVHMxUmc4N25ZOENPbVRHQ0pjbENrb2VUY2I3eIEvRHZWYTVj&s_ecrct=uftm. Acesso em: 26 jul. 2024.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e Deming e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ader/books/9788595154537/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico



Ministério da Educação
Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Coordenação do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

OFÍCIO Nº 104/2024/CPROFIAP/ICTE/UFTM

Uberaba, 17 de outubro de 2024.

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

Assunto: **Relatório Técnico Conclusivo.**

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "**Análise da Elaboração e Execução do Plano de Contratações Anual da UFTM**", derivado da dissertação de mestrado "Implementação do Plano de Contratações Anual e demais Instrumentos de Governança: o planejamento de compras na Universidade Federal do Triângulo", de autoria de Priscila Barbosa Agata, sob a orientação do prof. Dr. Luan Augusto Alves Garcia.

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

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é apresentar percepções técnicas e propor ações para melhorias nos processos de planejamento de contratações.

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 ou telefone (34) 3700-6664.

Favor acusar o recebimento.

Ofício 104 (1366516) SEI 23085.011738/2024-91 / pg. 1

PRISCILA BARBOSA AGATA
Discente do PROFIAP

Documento assinado eletronicamente
PRISCILA BARBOSA AGATA
CPF: 18.10.2014.883454-0000
Verifique em <https://verifica.dl.gov.br>

PROF. DR. LUAN AUGUSTO ALVES GARCIA
Docente do PROFIAP/UFTM



Documento assinado eletronicamente por **Luan Augusto Alves Garcia, Usuário Externo**, em 18/10/2024, às 08:11, 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.uftm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_documento_acesso_externo=0, informando o código verificador **1366516** e o código CRC **78C62634**.

R. Conde de Prados, n° 155, - Bairro Abadia, Uberaba/MG, CEP 38025-280
Telefone: (34) 3700-6664 E-mail: sec.profiap@uftm.edu.br

Referência: Processo nº 23085.011738/2024-91

SEI nº 1366516

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico



Priscila Agata <agatapriscila0812@gmail.com>

Disponibilização de Relatório Técnico Conclusivo - Pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública

Priscila Agata <agatapriscila0812@gmail.com>

18 de outubro de 2024 às 11:52

Para: reitoria@uftm.edu.br

Cc: proad@uftm.edu.br, proplan@uftm.edu.br, Luan Augusto Alves Garcia <luangarciaipc@yahoo.com.br>

Prezados(as), bom dia.

Encaminha-se o **"Relatório Técnico: Análise da Elaboração e Execução do Plano de Contratações Anual da UFTM"**, por meio do **OFÍCIO No 104/2024/CPROFIAP/ICTE/UFTM** (documentos anexos), como resultado da dissertação intitulada **"Implementação do Plano de Contratações Anual e demais instrumentos de Governança: o planejamento de compras na Universidade Federal do Triângulo Mineiro"**, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

O documento refere-se ao produto técnico-tecnológico apresentado sob a forma de um relatório técnico conclusivo e seu propósito é apresentar percepções técnicas e propor ações para melhorias nos processos de planejamento de contratações.

Solicita-se, gentilmente, confirmar o recebimento do presente produto.

Atenciosamente,

Priscila Barbosa Agata

Discente do PROFIAP/UFTM

Prof. Dr. Luan Augusto Alves Garcia

Docente do PROFIAP/UFTM

2 anexos

 **Produto Técnico Tecnológico - PCA.pdf**
10933K

 **Oficio_PTT_-__.pdf**
82K

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico



Priscila Agata <agatapriscila0812@gmail.com>

Disponibilização de Relatório Técnico Conclusivo - Pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública

Reitoria UFTM <reitoria@uftm.edu.br>

18 de outubro de 2024 às 15:57

Para: Pró-Reitoria de Administração UFTM <proad@uftm.edu.br>

Cc: Priscila Agata <agatapriscila0812@gmail.com>, proplan@uftm.edu.br, Luan Augusto Alves Garcia <luangarciaatpc@yahoo.com.br>

Prezados, boa tarde!

Confirmamos o recebimento do produto.

Considerando que as Pró-Reitorias interessadas já estão em cópia, agradecemos pelo envio.

Atenciosamente,

Larissa de Sousa Silveira Garcia

Assessora de Gabinete

Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

Avenida Frei Paulino, 30, 3º Andar. Prédio da Reitoria

CEP: 38025-180 - Abadia - Uberaba, MG/Brasil

(34) 3700-6005

[Texto das mensagens anteriores oculto]

Discente: Priscila Barbosa Agata, Mestranda

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Contato: agatapriscila0812@gmail.com

Outubro de 2024