



EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NAS COMPRAS PÚBLICAS: BPM E GUIA DIGITAL NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ

EFFICIENCY AND INNOVATION IN PUBLIC PROCUREMENT: BPM AND DIGITAL GUIDE AT THE FEDERAL INSTITUTE OF AMAPÁ

EFICIENCIA E INNOVACIÓN EN LAS COMPRAS PÚBLICAS: BPM Y GUÍA DIGITAL EN EL INSTITUTO FEDERAL DE AMAPÁ

RESUMO

Objetivo: Analisar o fluxo de compras do IFAP à luz da Gestão por Processos e propor um guia digital de apoio à fase de planejamento, para reduzir retrabalho, ordenar responsabilidades e melhorar os prazos internos.

Contexto: A Lei n. 14.133, de 2021, elevou as demandas de planejamento, definição de papéis e verificação de documentos para as compras públicas. As Diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU) e os modelos do IPPC reforçam a padronização e a segregação de funções, oferecendo a oportunidade de ordenar documentos mínimos e verificações por fase, apoiados por um guia digital. O Instituto Federal do Amapá (IFAP) opera sob estrutura multicampi e registra devoluções e atrasos associados a entradas incompletas de documentos em processos de compras públicas.

Diagnóstico: Realizou-se a análise documental de onze processos administrativos do IFAP e o benchmarking com cinquenta e quatro instituições federais, com base em método comparativo. Identificaram-se redundâncias, retornos entre setores e dependência de conhecimento tácito, o que sustentou a priorização do controle das entradas do planejamento.

Implicações práticas: O guia desenvolvido organiza os documentos mínimos do planejamento, vincula tarefas a pontos de verificação e permite consulta por fase, o que tende a reduzir devoluções e prazos.

Implicações sociais: A centralização de fluxos e de normativos amplia a transparência e favorece o controle social e o acompanhamento institucional.

Implicações teóricas: Demonstra a aplicabilidade da Gestão por Processos às compras públicas no contexto das instituições federais de ensino.

Originalidade/Valor: O guia digital estrutura a fase de planejamento, conectando os documentos mínimos a uma sequência operacional e às verificações por fase. A comparação externa posiciona o IFAP e orienta a adoção de práticas observadas.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Compras Públicas; Administração Pública; Tecnologia da Informação.

Rilton Correa de Carvalho

Mestrando

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Brasil

rilton.carvalho@ifap.edu.br

Maria Cristina Drumond e Castro

Doutora

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Brasil

cristina@ufrj.br

Sandro Luis Freire de Castro Silva

Doutor

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Brasil

sandro@ufrj.br

Submetido em: 31/07/2025

Aprovado em: 30/01/2026

Como citar: de Carvalho, R. C., Castro, M. C. D. e, & Silva, S. L. F. de C. (2026). Eficiência e Inovação nas Compras Públicas: BPM e Guia Digital no Instituto Federal do Amapá. *Alcance (online)*, 33(1), 118-132. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(jan/abr\).p118-132](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p118-132)





ABSTRACT

Objective: To analyze IFAP's procurement flow through the lens of Business Process Management and propose a digital guide to support the planning phase, to reduce rework, clarify responsibilities, and improve internal lead times.

Context: Law 14,133/2021 increased requirements for planning, role definition, and document verification. IFAP operates a multi-campus structure and records returns and delays linked to incomplete inputs. Guidelines from the TCU and models from the IPPC underscore the importance of standardization and segregation of duties, creating an opportunity to establish minimum documentation requirements and phase-based checks, supported by a digital guide.

Diagnosis: A documentary analysis of eleven administrative processes at IFAP and benchmarking with fifty-four federal institutions was conducted, guided by a comparative method. Redundancies, interdepartmental returns, and reliance on tacit knowledge were identified, which supported prioritizing control of planning inputs.

Practical implications: The guide organizes the minimum planning documents, links tasks to control points, and enables phase-based consultation, which tends to reduce returns and lead times.

Social implications: The centralization of flows and regulations broadens transparency and favors social oversight and institutional monitoring.

Theoretical implications: It demonstrates the applicability of Business Process Management in public procurement within federal higher education institutions.

Originality/Value: The digital guide structures the planning phase by connecting minimum documents to an operational sequence and to phase-based checks. External comparisons position IFAP and inform the adoption of observed practices.

Keywords: Business Process Management; Public Procurement; Public Administration; Information Technology.

RESUMEN

Objetivo: Analizar el flujo de compras del IFAP desde la perspectiva de la Gestión por Procesos

y proponer una guía digital de apoyo para la fase de planificación, a fin de reducir retrabajos, ordenar las responsabilidades y mejorar los plazos internos.

Contexto: La Ley 14.133/2021 elevó las exigencias en materia de planificación, definición de roles y verificación documental. El IFAP opera con una estructura multicampus y registra devoluciones y demoras asociadas a entradas incompletas. Las directrices del TCU y los modelos del IPPC refuerzan la estandarización y la segregación de funciones, lo que abre oportunidad para ordenar documentos mínimos y verificaciones por fase, con respaldo de una guía digital.

Diagnóstico: Se realizó un análisis documental de once procesos administrativos del IFAP y un benchmarking con cincuenta y cuatro instituciones federales, orientado por el método comparativo. Se identificaron redundancias, devoluciones entre sectores y dependencia de conocimiento tácito, lo que sustentó la priorización del control de las entradas de la planificación.

Implicaciones prácticas: La guía organiza los documentos mínimos de la planificación, vincula las tareas a los puntos de verificación y permite la consulta por fase, lo que tiende a reducir devoluciones y plazos.

Implicaciones Sociales: La centralización de flujos y normativas aumenta la transparencia y favorece el control social y el seguimiento institucional.

Implicaciones teóricas: Muestra la aplicabilidad de la Gestión por Procesos en las compras públicas en el contexto de las instituciones federales de educación.

Originalidad/Valor: La guía digital estructura la fase de planificación al conectar los documentos mínimos con una secuencia operativa y con verificaciones por fase. La comparación externa posiciona al IFAP y orienta la adopción de las prácticas observadas.

Palabras clave: Gestión por Procesos; Compras Públicas; Administración Pública; Tecnologías de la Información.



INTRODUÇÃO

As compras públicas viabilizam políticas e mobilizam uma parcela do produto interno, o que repercute na gestão e no desenvolvimento econômico (Ribeiro; Inácio Júnior, 2019). O poder de compra estatal influencia os mercados, estimula cadeias produtivas e pode induzir práticas de sustentabilidade nas contratações (Melo, 2018). Esse papel exige organização de regras, rotinas e responsabilidades para que prazos, custos e entregas se mantenham sob controle na instituição analisada.

A Lei n. 14.133, de 2021, reorganizou etapas e unificou normas, o que demanda adequação institucional e revisão de procedimentos (Feliciano; Verbicaro Soares, 2023). A implantação requer a capacitação de equipes e a adoção de arranjos que favoreçam a aplicação contínua do novo regime (Moreira; Brito; Oliveira, 2023).

O Tribunal de Contas da União orienta a formalização de processos de planejamento, seleção de fornecedores e gestão contratual, com competências definidas, segregação de funções, modelos e listas de verificação. Recomenda-se instituir uma política de contratação e diretrizes de gestão de riscos, com instâncias colegiadas para apoiar as decisões. Essas práticas reduzem inconsistências e alinham as aquisições aos objetivos institucionais (TCU, 2023).

O Instituto Federal do Amapá opera em estrutura multicampi e adotou iniciativas de centralização de compras, com planejamento anual e o uso de sistemas oficiais (IFAP, 2020). Persistem lacunas de integração entre as unidades e a ausência de um instrumento que organize, em sequência, os documentos do planejamento, o que favorece devoluções e atrasos. O diagnóstico utiliza processos administrativos de 2023 a 2024, que delimitam o período de referência para as análises.

Há oportunidade de organizar a fase de planejamento em um repositório único que reúna fluxos, documentos e orientações, com sequência lógica e acesso simples. Essa oportunidade decorre das iniciativas de centralização e da evidência de retrabalhos que podem ser reduzidos ao padronizar e ao verificar as entradas de forma antecipada.

A exploração dessa oportunidade ocorrerá por meio de Gestão por Processos, para mapear, analisar e redesenhar fluxos, seguida da implantação de um guia digital que vincule tarefas, documentos e pontos de verificação. A comparação externa recupera experiências implantadas em institutos e universidades federais e orienta escolhas por meio de benchmarking e de método comparativo com eixos de contraste e critérios de inclusão (Spendolini, 1993; Schneider; Schmitt, 1998).

A relevância decorre do papel das compras na execução de políticas e no desenvolvimento econômico, o que exige rotinas organizadas e alinhadas ao marco legal vigente (Ribeiro; Inácio Júnior, 2019; Melo, 2018; Feliciano; Verbicaro Soares, 2023). A integração entre teoria e prática ocorre por meio da Gestão por Processos aplicada ao IFAP, que traduz as exigências normativas em tarefas, documentos e verificações, em sequência lógica.

No plano científico, o objetivo é analisar o fluxo de compras do IFAP à luz da Gestão por Processos e sistematizar evidências sobre entradas, responsabilidades e verificações com base em registros administrativos e no marco legal vigente. No plano prático, o objetivo é propor um guia digital de apoio à fase de planejamento que organize documentos e tarefas, reduza devoluções e melhore prazos internos, em alinhamento com a Lei n. 14.133 de 2021.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O IFAP, instituído em 2008 como parte da Rede Federal de Educação Profissional, possui estrutura multicampi e enfrenta desafios característicos de uma gestão descentralizada nas compras públicas. Essas fragilidades nos fluxos de aquisição comprometem prazos e resultados contratados, afetando diretamente a capacidade da instituição de cumprir sua missão educacional.

Até 2020, cada campus conduzia parte de seus processos de compra de forma relativamente autônoma. A partir de 2012, implementou-se um modelo cooperativo de compras compartilhadas, no qual a Reitoria organizava certames conjuntos, gerando ganhos de escala sem suprimir a autonomia das unidades para formalizar contratações.



Nos anos seguintes, o IFAP buscou aprimorar a coordenação de compras. Em 2017, adotou-se a Agenda Anual de Compras para integrar o planejamento institucional das aquisições. A Instrução Normativa n. 1/2019 do Ministério da Economia determinou o registro de todas as solicitações no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), fundamentando o Plano Anual de Contratações (PCA), enquanto a Portaria n. 13.623/2019 incentivou a centralização das contratações, reduzindo o número de unidades gestoras (UASG) em prol de maior eficiência e controle.

Em resposta, o IFAP formalizou, em 2020, seu Plano de Centralização de Contratações, transferindo à Reitoria a condução dos certames e desativando gradualmente as UASG dos campi. Essa transição para um modelo centralizado foi apoiada por sistemas integrados, como o SIASG e o Sistema de Registro de Preços (SRP), o que viabilizou licitações unificadas e ganho de escala. Adicionalmente, implementou-se o SISCOMP para centralizar as demandas, trazendo maior transparência e agilidade aos procedimentos e auxiliando na tomada de decisões.

Apesar dos avanços organizacionais, persistem dificuldades na integração completa dos campi e na manutenção da eficiência nos processos de aquisição. A imposição do PGC evidenciou a necessidade de aprimorar a gestão de compras no IFAP, consolidando as contratações planejadas e alinhando as aquisições ao orçamento e às diretrizes estratégicas. Em outras palavras, mesmo com novas ferramentas e normativas, ainda há margem para reduzir sobreposições de atividades, retrabalhos e comunicação deficiente entre setores.

Diante desse cenário, reforça-se a importância de adotar práticas de BPM para mapear, analisar e otimizar os processos internos, promovendo maior agilidade e efetividade na gestão das aquisições públicas. Conforme apontam Silva Júnior e Fernandes (2023), por meio da modelagem de processos, é possível identificar gargalos, eliminar atividades desnecessárias e implementar soluções tecnológicas que automatizam etapas e ampliam a transparência.

Essa abordagem orientada a processos tende a fortalecer a governança e a eficiência administrativa do IFAP, integrando conhecimentos dispersos em procedimentos padronizados e acessíveis aos envolvidos.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A coleta utilizou análise documental com critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e significado, conforme Bowen (2009). O recorte empírico abrangeu onze processos do IFAP, com trâmite registrado entre 2023 e 2024. A comparação externa seguiu o método comparativo de Schneider e Schmitt (1998) e o protocolo de benchmarking de Spendolini (1993).

Muitos gestores enfrentam desafios complexos que abrangem desde a estruturação e condução de processos licitatórios até a implementação de políticas para promover o desenvolvimento local e a sustentabilidade. No sistema de compras públicas no Brasil, diversas dificuldades comprometem seu funcionamento, sendo a falta de estrutura organizacional clara e de delimitação precisa de atuação um fator que prejudica a eficiência das compras públicas (Fernandes, 2019).

Mapearam-se os fluxos de compras do IFAP no estado atual com base em registros administrativos e peças processuais. A leitura mantém os critérios de análise documental, aplicados à seleção de evidências e às decisões de desenho.

Para compor a amostra e organizar a leitura dos dados, adotou-se um delineamento descritivo com estudo de caso, conforme orientação de Gil (2022), que recomenda a estatística descritiva (média, mediana, dispersão) para resumir séries e apoiar a interpretação qualitativa em contextos organizacionais.

A análise dos onze processos internos revelou atividades redundantes e gargalos operacionais que prejudicavam a celeridade administrativa. Problemas recorrentes foram constatados em diversas etapas, desde o planejamento da contratação até a fase de execução contratual, o que resultou em atrasos, retrabalho e desperdício de recursos. A Tabela 1 sintetiza os processos examinados.



Tabela 1
Síntese dos Processos Analisados

Número do Processo	Tipo de Objeto	Modalidade	Tempo da Fase Interna (dias)	Retrabalho	Tempo de Conclusão (dias)	Pontos Críticos
23228.000371.2023-27	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	93	Sim	119	Demora na pesquisa de preços; Ajustes jurídicos; Documentação incompleta
23228.000740.2023-81	Aquisição	Pregão Eletrônico – SRP	388	Sim	424	Redefinição de escopo; demora na pesquisa de preços
23228.000407.2023-72	Aquisição	Pregão Eletrônico – SRP	333	Sim	427	Demora na pesquisa de preços; Complementação documental; Troca de setor
23228.000448.2023-69	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	617	Sim	710	Demora na pesquisa de preços; Ajustes jurídicos; Consolidação de demandas
23228.000449.2023-11	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	219	Sim	244	Ajustes jurídicos; Complementação documental; Troca de setor
23228.000980.2021-14	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	348	Sim	582	Consolidação de demandas; Documentação incompleta
23228.000988.2022-61	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	223	Sim	318	Complementação documental; Redefinição de escopo
23228.001364.2024-23	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	99	Sim	227	Ajustes jurídicos; Consolidação de demandas
23228.001462.2024-61	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	71	Sim	142	Múltiplos retornos entre setores; ajustes documentais
23228.001643.2024-97	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	140	Sim	274	Vários ajustes entre PROJUR e setores; complementação de SCS/SCM fora do prazo
23228.001653.2024-22	Serviço	Pregão Eletrônico – SRP	250	Sim	322	Ajustes jurídicos; Consolidação de demandas

Fonte: dados institucionais (2025).

Essas redundâncias documentais e responsabilidades mal definidas geravam “complementações documentais” e “múltiplos retornos entre setores”, situações nas quais documentos eram reenviados repetidas vezes entre departamentos, devido a informações incompletas ou incorretas.

A Tabela 2 sintetiza as médias, medianas,

desvios, mínimos e máximos dos tempos das fases interna e de conclusão, calculados em onze processos do SUAP. Esses indicadores formam a linha de base para a avaliação, que seguirá três eixos: redução do tempo da fase interna, do tempo total de conclusão e da frequência de retrabalho, em consonância com a Lei n. 14.133, de 2021.

Tabela 2
Resultados Condensados

Variável	Média (dias)	Mediana (dias)	Desvio padrão (dias)	Mínimo (dias)	Máximo (dias)
Tempo da fase interna	253	223	162	71	617
Tempo de conclusão	345	318	180	119	710
Retrabalho (freq. relativa)	-	-	-	100%	100%

Fonte: elaboração própria (2025).

Observou-se a fase interna, com média de 253 dias, e retrabalho em 100% dos casos, o que, de acordo com Gil (2022), sustenta o uso de indicadores simples para orientar intervenções graduais no processo.

As causas recorrentes concentram-se em pesquisa de preços lenta, complementações documentais, ajustes jurídicos e retornos entre setores, o que sustenta a revisão de artefatos e de responsabilidades, conforme a Tabela 2. Achados



similares são relatados quando entradas documentais não atendem aos requisitos mínimos e geram retrabalho entre as áreas (Costa; Hollnagel; Bueno, 2019).

Esses achados dialogam com referências internacionais sobre BPM aplicadas às compras públicas, como Gullede e Sommer (2002), segundo os quais a coordenação entre áreas e a definição explícita de papéis reduzem as esperas e o retrabalho, pois alinham atividades e artefatos ao desempenho do processo.

O ciclo de vida do BPM orienta a passagem do AS IS para o TO BE por meio de modelagem, análise, redesenho e automação, fornecendo base para o pipeline metodológico de redesenho (Dumas et al., 2018). Esses aportes serão utilizados na seção de análise.

Em um governo digital, a contextualização das soluções ao ambiente institucional evita transplantes mecânicos e orienta escolhas alinhadas

ao contexto (Janowski, 2015). Em GovTech, a abordagem centrada no cidadão e a ação coordenada do Estado priorizam a simplificação, a integração e a transparência (World Bank, 2020), o que justifica o Guia Digital como suporte operacional aos fluxos. Esses referenciais definem os critérios para a seleção dos artefatos mínimos por fase e por pontos de controle. Tal cenário reforça que, sem orientações claras e padronização, o conhecimento tácito dos servidores e a fragmentação de informações impactam negativamente o desempenho dos processos.

Para posicionar os achados e orientar o desenho do TO-BE, realizou-se um benchmarking documental com 54 instituições (27 IFs e 27 UFs). O recorte da amostra, as fontes e os critérios de inclusão estão descritos no Quadro 1. A seguir, apresenta-se a relação nominal das instituições da Rede IF consideradas no benchmarking, a fim de assegurar a rastreabilidade da amostra; em seguida, a listagem das UFs consta no Quadro 2.

Quadro 1
Institutos Federais de Ensino pesquisados

Instituição	Documentos Encontrados (DE)	Fundamentação Legal aplicada nos DE
Instituto Federal do Acre (IFAC)	Nenhum documento encontrado (página em construção).	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Amazonas (IFAM)	Manuais PGC, manual compras.gov.br, instrumentos de padronização da AGU, notas orientativas.	Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Pará (IFPA)	Nenhum documento encontrado.	-
Instituto Federal de Rondônia/ IFRO	Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos; Portaria Interna de Compras e Licitações Compartilhadas.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal de Roraima/ IFRR	Nenhum documento encontrado.	-
Instituto Federal do Tocantins (IFTO)	Procedimento parcial de Gestão e Fiscalização de Contratos	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT)	Resolução do programa Licita IFMT para conduzir processos de aquisição de bens e de contratação de serviços; POP – Procedimento Operacional Padrão para algumas modalidades de licitação, inclusive a antiga lei de licitação.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal de Goiás (IFG)	Nenhum documento encontrado.	-
Instituto Federal de Brasília (IFB)	Portaria que regulamenta o PCA. POP Emissão de Contrato. Orientações para acesso ao painel de licitações e contratos via diretórios.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS)	Legislação, Cartilha, Modelos e Fluxogramas (sem padrões BPM). Portarias. Notas Orientativas.	Lei n. 14.133/2021; Lei n. 8.666/1993
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)	Nenhum documento encontrado.	-
Colégio Pedro II (CP2)	Nenhum documento encontrado.	-
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)	Manual de Aquisições e Contratos disponível em formato digital e interativo.	Lei n. 14.133/2021
Instituto Federal do Paraná (IFPR)	Modelos de Documentos – AGU.	Lei n. 14.133/2021
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Nenhum documento encontrado.	-
Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)	Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. Instruções Normativas de aquisição de materiais.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal do Maranhão (IFMA)	Plano de Centralização das Contratações. Manuais de procedimentos, fluxogramas de processos administrativos, regulamentos internos e diretrizes para contratações e aquisições.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal do Piauí (IFPI)	Manual de Compras e Licitação. Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. Instrução Normativa de Compras Centralizadas.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal da Bahia (IFBA)	Manual de Procedimentos de contratação da AGU. Orientações normativas.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Ceará (IFCE)	Diversos fluxogramas e diagramas de escopo, em notação BPMN, para registro de contrato.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	Instrução Normativa para composição e funcionamento dos Núcleos de Compras e Contratações. Plano de Centralização de Compras e Contratações Públicas.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)	Manual de Procedimentos (2016). Modelos de artefatos da fase de planejamento (2016-2018).	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)	Instruções normativas (Regulamenta os Procedimentos de Compras Compartilhadas).	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal de Alagoas (IFAL)	Manual de Compras. Portarias Normativas (interno). Fluxo da fase de planejamento da contratação (BPMN). Fluxo de Repactuação de Contratos Centralizados (BPMN). Fluxo de Indicação de Fiscais de Contratos (BPMN).	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Instituto Federal de Sergipe (IFS)	Orientações Normativas (abertura de processo de aquisição ou de contratação de serviço).	Lei n. 14.133/21
Instituto Federal do Amapá (IFAP)	Plano de Centralização de Contratações Públicas. Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. Fluxogramas do Manual de Gestão e Fiscalização de contratos.	Lei n. 8.666/93
Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Instruções Normativas; Orientações Normativas.	Lei n. 14.133/21

Fonte: elaboração própria (2025).



Na sequência, listam-se as universidades federais analisadas, que compõem o conjunto de instituições avaliadas.

Quadro 2

Universidades federais pesquisadas

Instituição	Documentos Encontrados (DE)	Fundamentação Legal aplicada nos DE
Universidade Federal do Acre (UFAC)	Portarias que regulamentam o calendário e o Plano Anual de Contratações de Compras no âmbito da Universidade.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Fluxograma em notação BPMN do processo de pregão eletrônico.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	Cartilha Orientativa para Aquisições. Modelos de Licitações e Contratos – AGU. Manuais SIPAC e catálogos de materiais	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Manual do DEMAT (guia de formulários e instruções), apresenta o fluxo interno. Diversos modelos de documentos. Portaria interna.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Universidade de Brasília (UNB)	Manual de Gestão e Fiscalização de Compras Internacionais. Manual do Estudo Técnico Preliminar. Artefatos do metaprocessos de contratação pública.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Manual de Procedimentos – POP	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Ceará (UFC)	Manuais de procedimentos.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Manual de Procedimentos de Compras	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Goiás (UFG)	Manual de Compras com fluxogramas em BPMN; modelagem em BPM. Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Manuais e <i>webinars</i> externos sobre as fases do metaprocessos de contratação pública, bem como artefatos digitais produzidos pelo MGI.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	Manuais e <i>webinars</i> externos sobre as fases do metaprocessos de contratação pública, bem como artefatos digitais produzidos pelo MGI.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Mapeamento dos Procedimentos com links para Dispensa de Licitação e Inexigibilidade.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Manual de Procedimentos Administrativos.	Lei n. 8.666/93
Universidade Federal do Pará (UFPA)	Fluxogramas BPMN dos processos da CCN: Dispensa e Cotação; Dispensa para Serviço e Inexigibilidade; Pregão Eletrônico e Chamada Pública.	Lei n. 8.666/93
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Manual de Compras e Contratações Administrativas. Procedimento de Solicitação de Compras. Modelo de artefatos (DFD, ETP, MATRIZ DE RISCO).	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Instruções normativas internas. Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação. Modelos de Artefatos (AGU).	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Diagramas em notação BPMN para as seguintes fases do metaprocessos de compras públicas (procedimentos internos da instituição): Contratação Direta e ARP.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal do Piauí (UFPI)	Nenhum documento encontrado.	-
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Fluxogramas sem notação BPMN padronizada. Portarias internas sobre procedimentos.	Lei n. 8.666/93
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Planejamento Estratégico da Diretoria de Compras. Modelos de artefatos de contratação.	Lei n. 8.666/93
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Nenhum documento encontrado.	-
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	Manual de Procedimentos de Licitações e Contratos. Portaria de procedimentos para aquisição de bens, contratação de serviços.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Roraima (UFRR)	Manual de compras.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Manual de Compras – guia interativo em formato <i>wiki</i> .	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	Manual de Compras e Contratações.	Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Sergipe (UFS)	POP – Processo de Compras; Cartilha de Compras.	Lei n. 8.666/93; Lei n. 14.133/21
Universidade Federal de Tocantins (UFT)	Nenhum documento encontrado.	-

Fonte: elaboração própria (2025).

Esses elementos subsidiaram a seleção de alternativas de intervenção, bem como o desenho do processo futuro e a estruturação de artefatos mínimos de planejamento. O benchmarking foi conduzido seguindo um protocolo sistemático

de comparação entre pares similares (Spendolini, 1993). Para situar os achados do IFAP, apresenta-se o escopo do benchmarking documental realizado com 54 instituições, indicando as fontes e os critérios de inclusão, conforme a Tabela 3.

Tabela 3
Escopo empírico

Tipo de Instituição	Disponibilidade Documental (Normativos)	Aderência à Lei 14.133/2021	Modelagem BPM	Observação
IFs	74 %	48%	11 %	Heterogeneidade e maior resistência à atualização normativa, mais da metade (51,9%) ainda combina ou utiliza exclusivamente a Lei 8.666.
UFs	89 %	82 %	22 %	Com maior alinhamento normativo e melhor atualização, a minoria (18,5%) se orienta parcialmente pela Lei 8.666.

Fonte: elaboração própria (2025).

Esse recorte orienta a leitura comparativa no diagnóstico e servirá de base para a seleção de alternativas na seção de análise. O Guia Interno de Procedimentos (GIP) prescreve até 38 etapas na fase de planejamento. A comparação entre o processo prescrito e a prática executada evidencia lacunas na sequência das atividades e

na qualidade das entradas documentais. De acordo com a literatura nacional, a redução de passagens entre setores, a consolidação de documentos de entrada e a antecipação de verificações tendem a reduzir as devoluções (Cruz; Oliveira; Gurgel, 2020). Esses pontos serão traduzidos em requisitos de desenho no TO BE.



Para responder às causas mapeadas e orientar o desenho do TO BE, adota-se a padronização de artefatos por fase. O Quadro 3 foi elaborado com base no IPPC, criado pela Advocacia-Geral da União (AGU), em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Pú-

blicos (MGI). O conteúdo indica os documentos essenciais para a fase de planejamento das contratações, seus objetivos e responsáveis, o que permite a uniformidade e a melhor organização administrativa.

Quadro 3
Documentos Mínimos do Planejamento da Contratação

N.	Documento	Objetivo essencial	Responsável
1	Documento de Formalização da Demanda (DFD)	Registrar a necessidade e estimar quantidade e custo preliminar	Área requisitante
2	Portaria da Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)	Formalizar a EPC	Autoridade competente
3	ETP	Demonstrar viabilidade e servir de base ao Termo de Referência	EPC
4	Análise de Riscos	Mapear e classificar riscos do objeto	EPC
5	Planilha da Pesquisa de Preços	Pesquisa de mercado para consolidar estimativas de preços	EPC
6	Nota Técnica sobre a Pesquisa de Preços	Avaliar a pesquisa de preços	EPC
7	Declarações de Disponibilidade e Adequação Orçamentária	Comprovar dotação orçamentária	Setor Financeiro
8	Ato que designa o Agente de Contratação e a equipe de apoio	Indicar responsáveis pelo certame	Autoridade Competente
9	TR assinado	Detalhar requisitos e critérios de gestão contratual	EPC
10	Minuta de Edital	Definir regras de participação e julgamento	Agente de Contratação/ EPC
11	Minuta de Contrato, quando cabível	Fixar cláusulas de execução	Agente de Contratação/ EPC
12	Minuta de Ata de Registro de Preços (ARP), se cabível	Formalizar compromisso no Sistema de Registro de Preços (SRP)	Agente de Contratação/ EPC
13	Declaração de uso dos modelos AGU-MGI	Confirmar a adoção de modelos oficiais. Deverá apresentar nos autos ou diretamente na minuta do ato justificativas em caso de modificações pelo assessorado (acréscimos ou supressões)	EPC
14	Declaração de observância a Instrução de Procedimentos para Planejamento das Contratações (IPPC) da AGU/MGI.	Confirmar a adoção de modelos oficiais. Deverá apresentar nos autos ou diretamente na minuta do ato justificativas em caso de modificações pelo assessorado (acréscimos ou supressões)	EPC
15	Autorização para a contratação	Formalizar decisão administrativa	Autoridade competente (Reitor/ Diretor de campi)
16	Lista de Verificação da AGU	Checar completude antes da análise jurídica	Agente de Contratação/EPC

Fonte: elaboração própria (2025), adaptada do IPPC.

Os dados indicam padrões que se repetem e podem ser tratados preventivamente por meio da revisão de fluxos, da melhoria da comunicação e da padronização de documentos. Os achados do diagnóstico deixam claro que o instrumento normativo existente no IFAP (guia de compras) não atende ao objetivo de padronizar e agilizar os procedimentos. Pelo contrário, várias deficiências conceituais nesse instrumento acabaram por se traduzir em fragilidades práticas mensuráveis.

Em suma, o que deveria facilitar o trabalho transformou-se em obstáculo à gestão eficiente, acarretando atrasos e elevados custos à instituição. Essa constatação evidenciou a urgência de uma nova intervenção: repensar o processo de compras públicas do IFAP de forma integrada, utilizando a abordagem de gestão por processos para simplificar os fluxos, eliminar gargalos e institucionalizar o conhecimento em formato acessível.

Quanto à participação de atores organizacionais e sociais, esta etapa baseou-se em documentos oficiais e registros administrativos. Não houve entrevistas nem grupos focais. Essa limitação foi devida à morosidade na tramitação do projeto de pesquisa para obtenção de parecer junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); optou-se por não utilizar esses instrumentos de coleta de dados.

Toda a coleta externa baseou-se exclusivamente em informações de acesso público (portais institucionais e documentos publicados), sem qualquer interação direta com os servidores das instituições analisadas, caracterizando uma análise documental comparativa. Assim, não houve necessidade de submissão ao comitê de ética, conforme as diretrizes aplicáveis a pesquisas com dados de domínio público.



Adotou-se o método comparativo descrito por Schneider e Schmitt, com definição de unidades observáveis, de eixos de contraste e de regras de classificação. Consideraram-se unidades os órgãos da Rede Federal, divididos em IFs e UFs. Estabeleceram-se três eixos de contraste,

a saber, disponibilidade documental, aderência à Lei 14.133, de 2021, e uso de BPM ou BPMN. Aplicou-se o protocolo de codificação, com checagem cruzada das fontes institucionais. Os resultados agregados encontram-se conforme o Quadro 4.

Quadro 4
Etapas do Método Comparativo

ETAPA TEÓRICA	APLICAÇÃO PRÁTICA
Seleção de duas ou mais séries de fenômenos comparáveis:	Foram escolhidos dois conjuntos de dados para comparação: (i) o fluxo AS IS do IFAP, obtido por meio do mapeamento de 11 processos administrativos de compras públicas; e (ii) os fluxos, diretrizes e documentos referentes às práticas de compras de 54 outras instituições federais (benchmarking externo, com 27 IFs e 27 UFs).
Definição dos elementos a serem comparados	Estabeleceram-se elementos de comparação consistentes: por exemplo, as fases típicas do processo de compras (planejamento, licitação, contratação, execução e controle), os papéis institucionais envolvidos (setores requisitantes, comissão de licitação, agente da contratação, etc.) e os principais documentos e normativos adotados. Esses critérios comuns (variáveis analíticas) foram definidos com base na literatura sobre BPM e nas peculiaridades institucionais, garantindo que cada aspecto do fluxo AS IS do IFAP pudesse ser confrontado sistematicamente com os fluxos dos demais 54 casos.
Generalização	Neste estudo, a generalização se concretiza na construção do modelo TO BE de processos de compras. A partir da síntese das práticas e dos melhores procedimentos identificados em comum, extraíram-se padrões gerais, como etapas críticas e controles mais eficientes, que serviram de base ao modelo futuro proposto. Assim, as informações comparadas foram convertidas em recomendações amplas e em um fluxo conceitual unificado, encerrando a etapa comparativa com um modelo geral integrado.

Fonte: elaboração própria (2025).

O benchmarking documental seguiu a comparação entre pares similares, conforme a literatura sobre comparação sistemática em organizações (Spendolini, 1993). As listagens nominais utilizadas para a comparação constam dos Quadros 1 e 2, o que assegura a rastreabilidade do conjunto examinado. A síntese por eixo de contraste organiza percentuais de disponibilidade, de aderência normativa e de modelagem BPM, permitindo situar o IFAP em relação ao grupo de referência.

A comparação permitiu relacionar padrões externos às causas observadas no IFAP, como demora na pesquisa de preços, complementações documentais, ajustes jurídicos e retornos entre setores. Desse exame decorre a prioridade dada à padronização das entradas do planejamento, apresentada conforme Quadro 3 com documentos mínimos do planejamento da contratação. Esse arranjo preserva a coerência entre os indicadores do diagnóstico constantes nas Tabelas 1 e 2 e o desenho futuro do processo, denominado TO BE.

Esse cenário reforçou a oportunidade e a originalidade de desenvolver um guia digital para a fase de planejamento, com rotas de consulta e verificações por fase, atendendo não apenas às necessidades do IFAP, mas também potencialmente servindo de modelo para outras instituições similares.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Adotou-se a Gestão por Processos como fio condutor, com foco na fase de planejamento em alinhamento à Lei n. 14.133 de 2021. A seção transforma os achados do diagnóstico em decisões de desenho do processo futuro, priorizando as entradas do planejamento, as responsabilidades e as verificações antes dos marcos decisórios.

A sequência metodológica partiu da leitura documental e da descrição estatística dos prazos e das ocorrências, avançou para a comparação entre instituições e retornou ao caso para a seleção das frentes de intervenção. Esse encadeamento passou do mapeamento do estado atual à definição de entradas, responsabilidades e verificações, preparando a representação do processo futuro e o detalhamento do produto tecnológico que apoiará a adoção institucional.

A leitura empírica permanece ancorada na análise documental. Bowen (2009) define critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e significado que orientam a seleção das alternativas e a articulação entre documentos normativos, autos processuais e resultados do levantamento externo, assegurando a conexão direta entre as evidências e as decisões de desenho a serem adiante apresentadas.



O escopo e o protocolo do benchmarking estão descritos no Diagnóstico. Os achados sustentam a priorização das frentes, com ênfase no controle das entradas do planejamento e nas verificações antes de tomar decisões administrativas.

A primeira frente de solução organiza a fase de planejamento com base no conjunto documental mínimo já consolidado no diagnóstico. O Quadro 3 apresenta peças, objetivos e responsáveis, com base no IPPC. Esse conjunto orienta a instrução processual e reduz as devoluções entre os setores, conforme o quadro mencionado.

A segunda frente explicita passagens, saídas esperadas e verificações antes de marcos decisórios, mantendo vínculo entre cada tarefa e o documento correspondente. Gulledge e Sommer (2002) destacam que a coordenação e a definição de responsabilidades reduzem as esperas e o retrabalho. A figura em BPMN seguirá a descrição do processo futuro e ajudará a consulta interna.

A terceira frente alinha o processo prescrito ao trabalho efetivamente executado. As séries institucionais registraram retrabalho em toda a amostra e dispersão nos tempos internos e totais, o que recomenda o controle de entradas e a verificação de completude antes do envio para análise jurídica. Gil (2008) discute o papel da estatística descritiva em estudos organizacionais. Creswell (2017) e Johnson e Onwuegbuzie (2004) abordam a integração metodológica sem descharacterizar as investigações de base qualitativa.

As metas de acompanhamento retomam as variáveis do diagnóstico. Redução do tempo da fase interna, redução do tempo total de conclusão e diminuição da frequência de retrabalho compõem o painel de verificação. Gil (2022) sustenta o uso de medianas e amplitudes como linha de base para avaliação periódica e para replanejamento de pontos de verificação, quando necessário.

Esta análise propõe periodicidade institucional para o acompanhamento das três variáveis, com registros formais e revisão dos pontos de verificação quando identificados desvios em relação às medianas de referência.

A proposta técnica materializa-se no guia digital, que reúne fluxos, modelos e referências em um único ambiente. O produto consolida o

percurso procedimental, relaciona as tarefas às peças do planejamento e oferece rotas de consulta por fase, o que facilita a adoção institucional. A concepção publicada na dissertação descreve a estrutura e a navegação do repositório e serve como referência para a implantação e a manutenção no IFAP.

A institucionalização do guia baseia-se na gestão e na atualização do conteúdo. O procedimento inclui seleção de materiais, verificação de aderência normativa, versionamento e registro de responsáveis, com revisão trimestral. As páginas mantêm vínculo com o Quadro 3 e registram, em cada alteração, a data, o número da versão e a referência normativa, o que sustenta a rastreabilidade e o uso adequado.

Há riscos associados às diferenças de procedimento entre setores e à rotatividade de equipes. Para mitigação, o roteiro de entradas documentais antecede o envio para análise, e as passagens entre unidades mantêm pontos de verificação definidos. Em caso de inconsistência, a orientação ocorre na própria página do guia, com exemplos e referências, reforçando a padronização e a continuidade.

A fundamentação teórica abrange Gestão por Processos, Compras Públicas e Tecnologia da Informação. Em Gestão por Processos, Dumas et al. (2018) apresentam o método que conduz da situação atual à situação futura por meio de modelagem, análise e redesenho. No campo de Compras Públicas, AGU e MGI (2021) estruturam o conjunto mínimo de documentos que assegura a regularidade do procedimento e facilita o exame jurídico. Na Tecnologia da Informação, Janowski (2015) orienta a contextualização das soluções digitais ao ambiente organizacional. Esses eixos articulam desenho, implantação e verificação contínua.

Ganhos esperados decorrem da aplicação das três frentes. A padronização documental tende a reduzir idas e voltas; a explicitação de passagens e verificações confere previsibilidade; o alinhamento entre o prescrito e o executado melhora os prazos e reduz retrabalho. Para a organização, os efeitos afetam o trâmite, a segurança jurídica e o registro do conhecimento. Para equipes e usuários, o guia amplia o acesso a informações e orienta a execução cotidiana das tarefas.



APRESENTAÇÃO DO GUIA DIGITAL

O guia digital constitui o Produto Técnico Tecnológico da pesquisa e organiza fluxos, documentos e orientações em um ambiente único. A plataforma escolhida foi Google Sites, por ser uma ferramenta de criação de sites na web fácil de usar, que dispensa programação e não gera custos de hospedagem. A estrutura segue o ciclo de gestão por processos descrito na pesquisa e adota como base os documentos mínimos do planejamento já apresentados no corpo do texto. O objetivo é apoiar a instrução processual e re-

duzir o retrabalho por meio da padronização e da verificação por fase.

A página inicial exibe os cabeçalhos “Fluxo do Processo de Contratação de Bens e Serviços” e “Plano de Contratações Anual”, com atalhos para as fases, modelos e verificações, conforme a Figura 1. A organização reflete o “Metaproceto” descrito na pesquisa e retoma os documentos mínimos do planejamento já indicados no diagnóstico. Essa entrada orienta a navegação institucional e concentra o acesso ao conteúdo essencial.

Figura 1

Página da internet do guia – Metaproceto de Contratação Pública



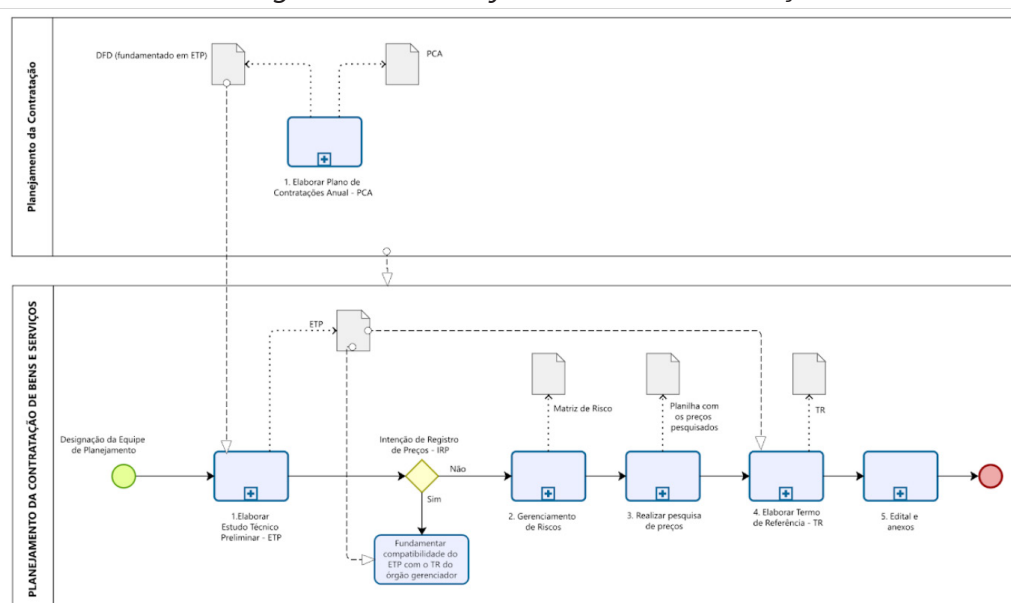
Fonte: PTT Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada. Disponível em: <https://sites.google.com/view/fluxo-de-contracoes-publicas> (2025).

O planejamento da contratação apresenta uma sequência de atividades, passagens entre unidades, produtos de saída e verificação de

completude, conforme a Figura 2. Cada tarefa vincula um artefato do conjunto mínimo do planejamento.

Figura 2

Fluxograma do Planejamento da Contratação



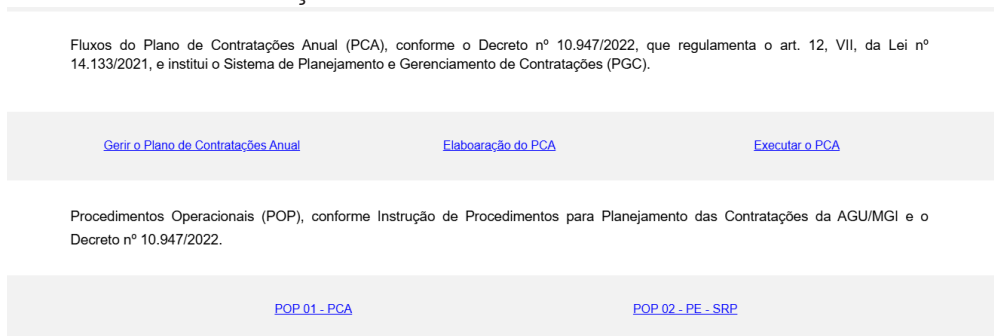
Fonte: adaptado de PTT Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada.



A seção dedicada ao PCA e aos POPs reúne modelos e instruções com referências normativas, conforme a Figura 3. A navegação relaciona

cada procedimento às fases do processo e aos documentos mínimos.

Figura 3
Seção dedicada ao PCA e aos POPs

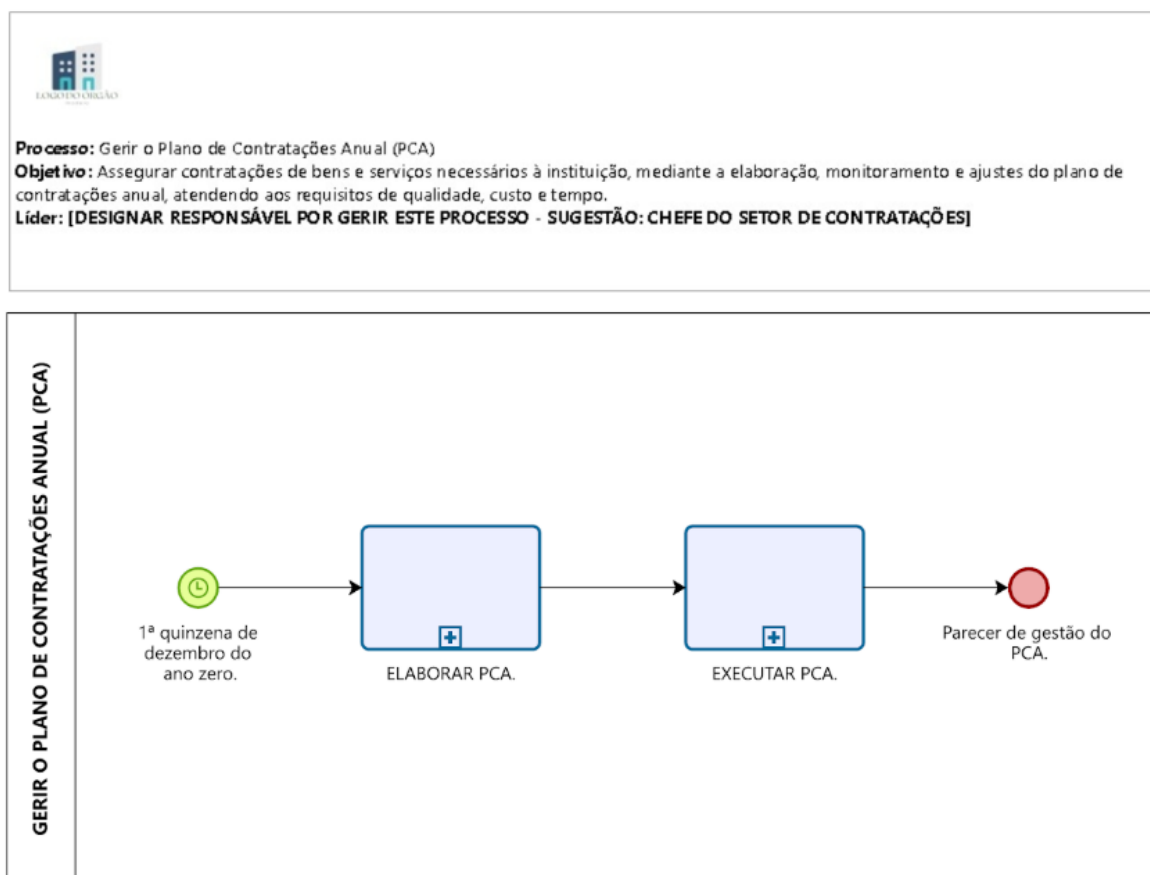


Fonte: PTT Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada.

A “gestão do PCA” é representada na notação BPMN, conforme a Figura 4. Ao clicar em uma das atividades, o fluxograma aparece. A re-

presentação explícita as entradas, as saídas e os pontos de verificação para o acompanhamento de prazos e a distribuição de responsabilidades.

Figura 4
Fluxograma BPMN – Gerir o Plano de Contratações Anual



Fonte: reproduzido do P I I Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada.

A seção de “capacitação” oferece materiais de apoio organizados por fase e por rota de estudo, conforme a Figura 5. O conteúdo orienta

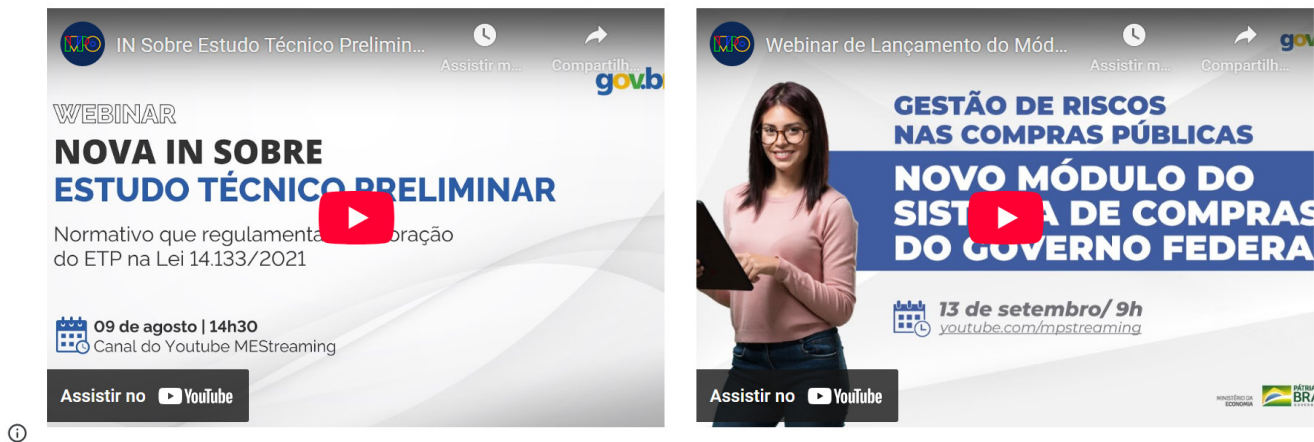
o uso cotidiano e favorece a adoção institucional do guia, com instruções objetivas voltadas às equipes que conduzem a instrução processual.



Figura 5

Seção de Capacitação do Guia Digital

Capacitação



Fonte: PTT Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada.

A seção de “Legislação” reúne resumos e links a normativos, com indicação dos dispositivos por fase e vínculo aos modelos publicados,

conforme a Figura 6. Essa página encerra o ciclo de consulta, pois fornece suporte normativo para aplicação dos procedimentos descritos.

Figura 6

Seção de Legislação que apresenta resumos e links dos principais normativos

Legislação

Principais Normativos

Lei Federal nº 14.133/2021 - Nova Lei de Licitações e Contratos - NLLC

Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

Ler mais

INSTRUMENTO DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO

Uniformizar e simplificar a confecção dos artefatos de planejamento de contratação pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, oferecendo, de forma clara e direta, diretrizes às áreas técnicas responsáveis por essa recorrente tarefa que recai sobre os gestores públicos.

Ler mais

Fonte: PTT Guia Digital IFAP, versão interna de 2025, não publicada.

O guia está disponível em sites.google.com/view/fluxo-de-contracoes-publicas. O endereço apresenta fluxos, modelos e normativos com navegação por fase. O ambiente é aberto ao público, sendo possível a consulta por computador, tablet ou smartphone.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O estudo partiu da análise dos fluxos de contratação do IFAP e redesenhou o processo com base na gestão por processos, na Lei n.

14.133, de 2021, e na documentação institucional. A proposta organizou as etapas de planejamento, definiu papéis e responsabilidades e estruturou pontos de verificação, compondo o Guia Digital de Contratações como produto técnico replicável.

A modelagem dos fluxos, o detalhamento das saídas esperadas e o vínculo entre tarefas e documentos fortalecem o controle de entradas. Essa medida responde a problemas identificados no diagnóstico, como retrabalho e dispersão da informação, e favorece a rastreabilidade e a orientação das atividades administrativas.



As conclusões abordam os efeitos esperados da adoção do guia. Destacam-se a redução de devoluções, a maior previsibilidade do trâmite e o acesso rápido às orientações, considerando a estrutura descrita na Análise como referência.

A metodologia baseou-se em análise documental e em comparação com outras instituições, sem a realização de entrevistas ou grupos focais. Essa delimitação restringe a interpretação direta de rotinas informais, mas não compromete a utilidade da proposta, que se baseia em registros administrativos e em referências normativas públicas.

A experiência demonstrou que é viável aplicar a abordagem BPM no setor público, especialmente em instituições de ensino. A integração entre modelagem de processos, planejamento documental e suporte digital oferece uma alternativa para aprimorar a organização interna e o uso dos recursos disponíveis.

Recomenda-se que a implantação do guia seja acompanhada por uma rotina de monitoramento e avaliação. Esse acompanhamento permitirá ajustes futuros, a identificação de novas necessidades e a continuidade dos efeitos esperados, como previsibilidade, controle e organização institucional.

A proposta reúne diretrizes legais, práticas administrativas e modelagem visual. A estrutura concebida pode apoiar outras instituições na organização de seus fluxos de compras e no fortalecimento da gestão pública, promovendo a acessibilidade, a padronização e a documentação integrada.

O estudo apresenta condições para a aplicação da gestão por processos nas compras públicas no contexto das instituições federais de ensino. A comparação externa sustentou a transferência analítica e a verificação formal conferiu alinhamento entre o redesenho e os referenciais normativos do instituto, do IPPC e do fluxo de TIC do SISP.

REFERÊNCIAS

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. Recuperado de: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Brasil. (2019). Instrução Normativa n. 1, de 10 de janeiro de 2019. Plano Anual de Contratações e Sistema de Planejamento. Recuperado de: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-1-de-10-de-janeiro-de-2019-atualizada>

Brasil. (2019). Portaria n. 13.623, de 10 de dezembro de 2019. Diretrizes para Unidades Administrativas de Serviços Gerais. Recuperado de: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-13-623-de-10-de-dezembro-de-2019>

Brasil. (2019). Portaria n. 13.623, de 10 de dezembro de 2019. Diretrizes para Unidades Administrativas de Serviços Gerais. Recuperado de: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-13-623-de-10-de-dezembro-de-2019>

Brasil. (2021). Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm

Costa, R. L., Hollnagel, R. E. C., & Bueno, H. P. (2019). Compras governamentais: Panorama atual e desafios. *Revista Científica Hermes*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658117003/html/>

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.

Cruz, E. C., Oliveira, T., & Gurgel, A. M. (2020). Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(3), 94-116. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18475>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

Feliciano, F. M. H., & Verbicaro Soares, D. (2023). Alterações trazidas pela Lei n. 14.133/2021 (nova lei de licitações e contratos administrativos) ao ordenamento jurídico brasileiro. *DI@LOGUS*, 12(3), 69-98. Recuperado de: <https://doi.org/10.33053/dialogus.v12i3.791>



- Fernandes, C. C. C. (2019). Compras públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Administração Pública e Gestão Social*, 11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>
- Gil, A. C. (2008). *Como Elaborar Projetos De Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7th ed.). Atlas.
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14637150210435017>
- Instituto Federal do Amapá. (2025). Guia digital. Recuperado de: <https://sites.google.com/view/fluxo-de-contracoes-publicas>
- Instituto Federal do Amapá. (2025). Página institucional. Recuperado de: <https://ifap.edu.br/>
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. Recuperado de: <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Melo, A. A. de. (2018). *Compras públicas sustentáveis: uma análise do desempenho da Advocacia-Geral da União no contexto da administração pública federal* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório da UFSM. Recuperado de: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/15209>
- Moreira, A. O., Brito, E. O., & Oliveira, P. S. (2023). Licitações e contratos: análise sobre a importância da nova Lei n. 14.133/2021: debates, perspectivas e desafios. *Revista Contemporânea*, 3(9), 13707-13726. Recuperado de: <https://doi.org/10.56083/RCV3N9-015>
- Ribeiro, C. G., & Inacio, E. (2019). *O mercado de compras governamentais brasileiro (2006-2017): Mensuração e análise*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado de: <https://books.google.com.br/books?id=YtCozQEACAAJ>
- Schneider, S., & Schimitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas ciências sociais. *CADERNOS DE SOCIOLOGIA*, 9, 49-87.
- Silva Junior, A. A. L., & Fernandes, T. A. (2023). Desmistificando a estruturação da governança das contratações públicas. Ronny Charle. Recuperado de: <https://ronnycharles.com.br/desmistificando-a-estruturacao-da-governanca-das-contratacoes-publicas-uma-abordagem-juridico-administrativa-da-utilizacao-pratica-de-instrumentos-legais-e-de-gestao>
- Spendolini, M. J. (1993). *Benchmarking*. Makron Books.
- Tribunal de Contas da União. (2023). Acórdão n. 2154/2023 – Plenário [Assunto: Acompanhamento da implementação da Lei n. 14.133/2021]. Recuperado de: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/2154/2023/Plen%C3%A1rio>
- World Bank. (2020). *GovTech: The new frontier in digital government transformation* (Equitable Growth, Finance & Institutions Notes; Governance). World Bank. Recuperado de: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf>