

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**LUZIANE CORDOVA MARQUES**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS PARA A  
BIBLIOTECA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

**LUZIANE CORDOVA MARQUES**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS PARA A  
BIBLIOTECA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Gerson Rizzatti Junior

Co-orientador: Prof. Diego Eller Gomes

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Marques , Luziane Cordova

Análise do processo de planejamento de compras para a biblioteca de uma universidade federal brasileira / Luziane Cordova Marques ; orientador, Gerson Rizzatti Jr. , coorientador, Diego Eller Gomes , 2024.

38 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. licitações. 3. planejamento . 4. biblioteca . 5. comissão . I. Rizzatti Jr. , Gerson . II. Gomes , Diego Eller. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS PARA A  
BIBLIOTECA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de junho de 2024.

---

Prof. Ana Luiza Paraboni, Dra.  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof. Gerson Rizzatti Junior, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

---

Guilherme Krause Alves, Me.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

---

Marcelo Darci de Souza, Me.  
Avaliador  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por fortalecer a minha fé e coragem durante toda a jornada acadêmica.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da qual tenho muito orgulho em pertencer como servidora e estudante, onde tive oportunidade de realizar este estudo e por fornecer os recursos necessários para sua realização.

Ao Prof. Dr. Gerson Rizzatti Junior, pela confiança depositada na minha proposta de Trabalho de Conclusão.

Ao Prof. Dr. Diego Eller Gomes, por me acompanhar ao longo deste processo, auxiliando-me a construir e lapidar a pesquisa.

A todos os participantes da pesquisa, cujas contribuições foram essenciais para a obtenção dos dados analisados neste trabalho.

E, especialmente, ao meu marido, Thiago Gabriel e filha amada, Catarina, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando-me desde o início. O amor e apoio da família foram fundamentais para minha perseverança.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão aborda a competência da equipe de planejamento na gestão de processos licitatórios, enfatizando desde a recepção das demandas iniciais até a homologação e aquisição de bens materiais de consumo e permanente. Com o objetivo principal de analisar as práticas promovidas voltadas ao planejamento das compras de uma biblioteca universitária de uma instituição de ensino federal brasileira, à luz da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021), a partir do estudo da lei no que se refere o planejamento, foi realizada, por meio de pesquisa documental e pesquisa-ação, a investigação da atuação de uma Comissão de Trabalho institucionalizada em 2017, responsável por planejar e executar as aquisições de materiais, propondo-se ações práticas para reavaliar os procedimentos e atividades desenvolvidas por deste grupo, afim de aprimorar a eficácia, eficiência e efetividade dos processos licitatórios na biblioteca, em conformidade com o que prevê a inovação legislativa. Validando, assim, a importância do planejamento como função fundamental no processo de compras para a otimização dos resultados das contratações da instituição, pertencente à Administração Pública.

**Palavras-chave:** Licitações. Planejamento. Biblioteca. Comissão. Administração Pública.

## ABSTRACT

This conclusion work addresses the competence of the planning team in managing bidding processes, focusing from the reception of initial demands to the approval and acquisition of consumer and permanent goods. With the main objective of analyzing the practices promoted external to the planning of purchases from a university library of a Brazilian federal educational institution, in light of the new Bidding and Administrative Contracts Law (Law 14.133/2021), based on the study of the law in Regarding planning, through documentary research and action research, an investigation into the performance of an institutionalized Working Committee in 2017, responsible for planning and executing material acquisitions, was carried out, proposing practical actions to reevaluate the procedures and activities developed by this group, with the aim of improving the effectiveness, efficiency and effectiveness of bidding processes in the library, in accordance with the provisions of legislative innovation. Thus validating the importance of planning as a fundamental function in the purchasing process to optimize the results of the institution's contracts, belonging to the Public Administration.

**Keywords:** Bids. Planning. Library. Commission. Public Administration

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 Problema de pesquisa .....	9
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivo Específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1 Administração Pública.....	11
2.1.2 Autarquias e Compras Públicas.....	12
2.2 Licitações.....	13
2.2.1 Legislação e princípios .....	13
2.3 Planejamento .....	14
2.3.1 Planejamento das Licitações e a Lei 14.133/2021.....	14
2.3.2 Eficácia e eficiência .....	15
2.3.3 Das Compras .....	16
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	17
3.1 Delineamento da pesquisa .....	17
3.2 População e amostra .....	18
3.3 Coleta de dados.....	18
3.4 Técnica de coleta de dados .....	19
3.5 Forma de análise da dados.....	19
<b>4 RESULTADOS</b> .....	20
4.1 Planejamento na Nova Lei de Licitações e Contratos .....	20
4.2 Procedimentos e atividades desenvolvidas pela Comissão de Compras .....	25
4.2.1 A Origem e Consolidação da Comissão de Compras da BU/UFSC .....	25
4.2.2 Procedimentos de compras na UFSC e diretrizes institucionais .....	26
4.2.3 Fluxos de Aquisição de Materiais Desenvolvidos pela Comissão de Compras .....	26
4.3 Propositura de ações para aprimorar as atividades.....	31
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a função Planejamento nas compras públicas, compreendida na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), aplicada às aquisições de materiais permanentes e de consumo da biblioteca de uma instituição de ensino superior pública federal brasileira. Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa do estudo, além de abordar a legislação relacionada às compras públicas e suas associações com a biblioteca.

Inicialmente, ao tratar de compras públicas, a Carta Magna (BRASIL, 1988) destaca o dever de licitar no art. 37, tratando dos princípios e normas gerais da Administração Pública. Dessa forma, a licitação refere-se ao processo administrativo formal pelo qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações. A lei geral em vigor nº 14.133/2021 aplica-se às administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, incluindo as universidades públicas.

De acordo com a Medida Provisória 1.167 de 31 de março de 2023, a vigência da Lei 14.133/2021, inicialmente prevista para começar em 1º de abril de 2021, foi prorrogada para 29 de dezembro de 2023. Nessa data, a Lei 14.133/2021 substituiu definitivamente a Lei 8.666/1993, a qual regulamentava o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, sendo revogada após 20 anos de importante eficácia jurídica. Entretanto, a nova lei traz mudanças importantes, especialmente no que diz respeito ao planejamento, aspecto pouco abordado pela legislação anterior, o que motivou a realização desta pesquisa.

A biblioteca pública em questão se refere à Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), órgão suplementar vinculado à Reitoria, composto por um sistema que abrange a Biblioteca Central (BC); Bibliotecas Setoriais; Salas de Leitura; serviços de Difusão da Informação; Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação; Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação; Secretaria de Planejamento e Administração; Conselho Consultivo e Direção. Atualmente possui uma equipe funcional de aproximadamente 125 servidores efetivos, lotados em todo o sistema.



O Regimento da BU/UFSC, conforme Portaria Normativa N° 85/2016/GR, instituiu comissões de trabalho multidisciplinares para discutir e deliberar sobre assuntos específicos. E com fundamento no previsto no referido regulamento que a Comissão Permanente para Planejamento e Execução de Processos de Aquisição da BU/UFSC, instituída pela Portaria n° 2399/2017/GR, conhecida como Comissão de Compras da BU (CCOM), é responsável juntamente com a Secretaria de Planejamento e Administração, pelos processos de aquisição de bens e serviços, priorizando as necessidades relativas às compras de materiais permanentes e de consumo da unidade, com exceção de material bibliográfico.

Dado o relevante papel da Comissão de Compras na gestão orçamentária da BU/UFSC, torna-se essencial planejar as ações para atender efetivamente às demandas, sobretudo observando os princípios abordados Nova Lei de Licitações (Lei n° 14.133/2021): planejamento, eficácia, eficiência, economicidade e interesse público e as observâncias indispensáveis ao planejamento de compras, visando reavaliar e aprimorar os processos para otimizar os recursos.

Dessa forma, será apresentada uma análise dos fluxos e procedimentos de compras desenvolvidos até o momento pela Biblioteca e a aplicação da nova legislação nas atribuições da Comissão, sugerindo práticas gerenciais a fim de tornar os processos mais céleres e otimizar o trabalho realizado na unidade pertencente à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

O tema da pesquisa está relacionado à competência da equipe de planejamento na condução dos processos licitatórios desde a sua origem, quando são recebidas as demandas dos requerentes e o acompanhamento de todo o trâmite, visando ao bom andamento do certame a partir do registro dos pedidos até a homologação e contratação do bem ou serviço pretendido.

Nesse contexto, ao tratar sobre a competência de uma Comissão de Trabalho, que atua de forma institucionalizada desde 2017, com objetivo de planejar e executar os processos de aquisições de serviços e materiais da Biblioteca Universitária (BU/UFSC), considera-se a necessidade de ser rever a atuação como grupo composto por membros representantes do sistema de bibliotecas, de maneira seja atendido o que se estabelece a nova Lei de Licitações sobre o planejamento das compras públicas.

Assim, cabe anunciar que no presente trabalho objetiva-se solucionar o seguinte problema de pesquisa: “Quais são os limites e potencialidades do processo de planejamento de compras da Biblioteca Universitária BU/UFSC?”

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral da pesquisa é analisar as práticas promovidas voltadas ao planejamento das compras na Biblioteca Universitária BU/UFSC.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De modo a atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos que se desdobram conforme segue:

- a) Analisar a nova Lei de Licitações 14.133/2021 no que tange ao planejamento de compras públicas;
- b) Avaliar os procedimentos e atividades desenvolvidas por intermédio da Comissão de Compras da BU/UFSC;
- c) Propor ações para aprimorar as atividades, que possibilitem melhorias visando eficiência, eficácia e efetividade nas contratações.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os procedimentos de compras na Biblioteca Universitária (BU/UFSC) à luz da nova lei de licitações. Embora esses procedimentos não estejam em desacordo com normativas ou determinações institucionais, um diagnóstico baseado na nova lei de licitações pode identificar áreas para adequações e melhorias, aprimorando os processos. Com a combinação de práticas que visem à eficácia e eficiência, amparadas pela lei que regulamenta as licitações públicas, espera-se reduzir falhas nos fluxos e alcançar melhores resultados institucionais.

A escolha do tema deriva da experiência profissional e conhecimentos da autora, que é coordenadora da Comissão de Compras da BU/UFSC desde 2018, responsável pelo

planejamento, organização, articulação e distribuição das tarefas à equipe, bem como pela condução e acompanhamento dos processos de compras da BU/UFSC.

Dessa maneira, a relação direta do tema com o curso de Administração da UFSC se destaca, dado o caráter estratégico da comissão de trabalho na instituição, quando detém a incumbência de tomar decisões que impactam no orçamento organizacional ao dar encaminhamento às aquisições de materiais, decorrentes de demandas que venham a impactar direta ou indiretamente na qualidade do atendimento prestado ao usuário. Para tanto, em conformidade com os pilares da administração, torna-se imprescindível dedicar especial atenção ao planejamento das atividades envolvidas, de modo a dirimir as dificuldades inerentes à complexidade da função de compras.

Sendo assim, fundamentado no planejamento, o desenvolvimento deste trabalho proporcionará a oportunidade de melhorias nos procedimentos internos da unidade administrativa de uma instituição pública de ensino, promovendo maior agilidade nas atividades, evitando erros operacionais e reduzindo custos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

São abordados aspectos relativos à legislação que norteia as compras públicas, princípios fundamentais, as instituições enquanto setor público e, principalmente, o planejamento aplicado às aquisições na Administração Pública Brasileira.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Com o objetivo de contextualizar o estudo e compreender a, torna-se indispensável abordar o conceito de Administração Pública no Brasil que, de acordo com Bachtold (2008, p.26), trata-se “do planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”. Ainda, para Mello *apud* Di Pietro (2006, p. 67), administrar é “gerir os serviços públicos; significa não só prestar serviço, executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.”

Para Alexandrino e Paulo (2010, p.19), "Administração Pública em sentido formal, subjetivo ou orgânico é o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes que o nosso

ordenamento jurídico identifica como administração pública, não importa a atividade que exerçam". Ainda segundo os autores, a administração pública, conforme o ordenamento jurídico brasileiro é integrada exclusivamente pelos órgãos integrantes da denominada administração direta e pelas entidades da administração indireta.

O art. 4º do Decreto 200/67, anterior à legislação concernente, afirma que a “administração indireta é composta por autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista”. As autarquias são pessoas jurídicas administrativas de direito público e correspondem a uma extensão da Administração direta, visto que prestam serviços públicos e executam atividades típicas do Estado de forma descentralizada (Paludo, 2017, p. 156).

Conceituadas na doutrina do direito administrativo como “autarquias em regime especial”, as instituições de ensino superior, compostas por universidades federais, faculdades, faculdades integradas, escolas superiores e centros federais de educação tecnológica, são ligadas ao Ministério da Educação (MEC). No caso das universidades, as atividades típicas correspondem àquelas de ensino, de pesquisa e de extensão (BRASIL, 1996).

### 2.1.2 Autarquias e compras públicas

No que se referem às compras públicas, atualmente, as principais previsões constam no art. 37 da Constituição Federal de 1988, na Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 e na Nova Lei de Licitações nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administração Pública direta, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Dessa forma, depreende-se que as universidades, enquanto autarquias, devem respeitar a previsão constitucional e legal de licitar, providenciando as aquisições de materiais e contratações de serviços de acordo com a legislação vigente.

Neste contexto, diante da obrigatoriedade legal que institui a licitação às autarquias, enquanto componentes da Administração Pública, por conseguinte, será abordada a legislação atinente e as previsões respectivas ao tema de estudo.

## 2.2 LICITAÇÕES

### 2.2.1 Legislação e princípios

A Carta Magna de 1988 traz o dever de licitar previsto no inciso XXI do art. 37, que trata dos princípios e normas gerais da Administração Pública. Trata-se da base constitucional mais genérica, da qual redação a seguir se reproduz:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)  
XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988, art. 37)

Assim sendo, compreende-se a licitação como, ressalvados os casos especificados na legislação, o meio pelo qual o Poder Público pode comprar, vender bens e contratar serviços. Conforme complementa a doutrina de Meirelles (1999, p.246), "trata-se de um procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse". Corroboram (Alexandrino; Paulo, 2010, p. 550), esclarecendo que a licitação se refere a "procedimento administrativo, de observância obrigatória pelas entidades governamentais, em que, observada a igualdade entre os participantes, deve ser selecionada a melhor proposta dentre as apresentadas."

Cabe ressaltar que o art. 3º da Lei 8.666, promulgada em 1993 e vigente até 31/12/2023, prevê que as licitações se destinam a garantir a observância de princípios básicos que regem o procedimento administrativo relativo, quais são da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Outrossim, a Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, em seu art. 5º, inova ao anunciar os princípios da motivação, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da eficiência e da segregação de funções.

Segundo Mello (2014, p. 54), os princípios são entendidos como "alicerce, disposição fundamental", Cretella Júnior (1988, p.7) complementa, definindo os princípios de uma ciência

como “proposições básicas, fundamentais, típicas, que condicionam as estruturas subsequentes”. Adircélio de Moraes Ferreira Júnior (*et al*, 2021) também expõe que:

"Tal preceito normativo visa obstar que as licitações aconteçam sem o mínimo preparo, estudos, termo de referência, dispensas de licitações indevidas, evitando, assim, despesas desnecessárias, excessivas e impertinentes, que possam lesionar o interesse público. (Ferreira Jr. *et al*, 2021, p.269)"

Destarte, verifica-se a função essencial que os princípios detêm perante às licitações e contratos, compreendendo o objeto de análise neste trabalho, sobretudo os princípios do planejamento, da eficiência, da eficácia, que estão diretamente ligados à ciência da Administração. Com isso, a seguir discorre-se sobre o planejamento transcrito nos princípios fundamentais em espécie e demais previsões na legislação de licitações, tendo em vista tratar-se do escopo do trabalho em tela.

## **2.3 PLANEJAMENTO**

### **2.3.1 Planejamento das Licitações e a Lei 14.133**

Antes de tratar especificamente do planejamento das contratações, é imperioso destacar o termo planejamento, de modo a compreender o que significa e como se dá o processo de planejar nas organizações.

Nesse diapasão, conceitua-se planejamento como “a função gerencial de tomar sistematicamente decisões sobre as metas e atividades que uma organização como um todo perseguirá no futuro” (Bateman; Snell, 2006, p. 117). "O planejamento possibilita direção, reduz o impacto na mudança, minimiza o desperdício e a redundância e estabelece padrões para facilitar o controle" (Robbins; Decenzo, 2004, p.54). Em complemento, Chiavenato ensina o seguinte:

Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Como principal decorrência do planejamento estão os planos. Os planos facilitam a organização no alcance de suas metas e objetivos (Chianenato, 2002, p.192).

As definições apresentadas pelos renomados autores demonstram a essencialidade que a função planejamento simboliza a uma instituição, constituindo importante ferramenta administrativa para possibilitar melhor assertividade na tomada de decisão visando a resultados. A partir do planejar, é possível mais do que estabelecer rotas, mas também reduzir falhas e

antecipar riscos, por meio de ações preventivas do ponto de partida e durante todo o percurso até a linha de chegada, isto é, o alcance do objetivo.

O princípio do planejamento é uma das novidades trazidas no art. 5º pela Lei nº 14.133/2021, em verdade a Lei nº 8.666/1993 já previa a realização de medidas visando à identificar os problemas a serem equacionados e as necessidades a serem supridas (Alves, 2023), todavia sem apresentar expressamente a definição específica dos elementos relacionados ao planejamento.

Contudo, a Lei nº 14.133/2021 apresenta de forma bem definida as ações inerentes ao planejamento, envolvendo a elaboração de estudo técnico preliminar (art. 6º e 18); elaboração de plano de contratações anual (art. 12); elaboração do sistema de planejamento e gerenciamento de contratações (art. 174) e realização de demais providências consignadas na fase preparatória do processo licitatório. Tais procedimentos fundamentam a fase preparatória da licitação, representando um avanço importante para os licitantes, "que passarão a ter melhor previsibilidade das contratações a serem realizadas, além de contarem com suporte legal para demandar elementos essenciais de estudos e projetos" (Saadi, 2021, p. 12).

Ferramenta essencial à instrução do processo licitatório, o estudo técnico preliminar (ETP), tratado com ênfase no art.18, refere-se a documento que integra a etapa do planejamento da contratação, que consiste na fase de instrução do processo licitatório, conceituado a seguir.

Estudo Técnico Preliminar (ETP) é o documento que integra a fase de planejamento das contratações públicas e tem o objetivo de demonstrar a real necessidade da contratação, analisar a viabilidade técnica de implementá-la, bem como instruir o arcabouço básico para a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico. (UFSCar, 2023).

Portanto, o dispositivo enfatiza a fase preparatória da licitação, a qual se destina à realização do planejamento da contratação, que, por sua vez, deve estar de acordo com o plano de contratações anual (PCA) e com as leis orçamentárias (Alves, 2023).

### 2.3.2 Eficácia e eficiência

Mais um conceito amplamente difundido na ciência da administração e pressuposto fundamental em qualquer organização, de acordo com o manual de auditoria operacional do TCU, a eficácia é definida como o grau de alcance de metas programadas em determinado período, independente dos custos aplicados.

Segundo Alves (2023), o referido princípio é um dos fundamentos da obrigação estatuída na Lei 14.133/2021, previsto em diversas passagens, a exemplo de seu art.11 parágrafo único:

A alta administração do órgão ou entidade deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar, dentre outros objetivos, a eficácia em suas contratações. (BRASIL, 2021, Art. 11)

A vista disso, ao compreender o papel da eficácia quanto a busca pelo atingimento dos objetivos, o art. 11 da lei em tela reforça a necessidade da implementação de ferramentas que possibilitem meios de alcançar de fato o fim, programado durante e fase de planejamento, garantido produtividade.

De igual relevância, o princípio da eficiência aduzido da nova lei de licitações, representa uma importante medida estratégica no que se referem às compras públicas, trazendo como objetivo assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia (Alexandrino; Paulo, 2010, p.204), isso porque quando relacionada às atividades licitatórias, a avaliação de processos está diretamente relacionada à eficiência, pois trata-se de uma ferramenta que permite o uso mais eficiente dos recursos (Faria; Cohen; Franco *apud* Silva, 2020, p. 11).

Nessa concepção, depreende-se que as contratações públicas devem ser planejadas visando ao alcance dos objetivos definidos pela Administração Pública, sendo determinante que sejam adotadas medidas para acompanhar e mensurar a eficácia e eficiência, quando aplicadas como instrumentos de atingimento dos resultados da maneira certa, com o menor dispêndio de recursos.

### 2.3.3 Das compras

Em subseção destinada às Compras, o art. 40 da Lei 14.133/2021 disciplina a etapa de planejamento nas compras, aludindo de maneira específica orientações da etapa, ao retratar a expectativa de consumo do órgão, em observância da previsão de demandas anual:

Art. 40. O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte: I - condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; II - processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente; III - determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo; IV - condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material; V - atendimento aos princípios: a) da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho; b) do parcelamento, quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso; c) da responsabilidade fiscal,



mediante a comparação da despesa estimada com a prevista no orçamento. (BRASIL, 2021, art.40).

Vale ressaltar que as previsões contidas no art. 40 encontram-se diretamente associadas à fase preparatória da licitação, em especial no que tange à elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e ao Plano de Contratações Anual (PCA).

Conforme o referido artigo, a administração deve disciplinar todos os aspectos importantes relacionados à etapa de contratação e de execução contratual, é nessa etapa que são definidas todas as informações relevantes relacionadas à delimitação do objetivo e às condições da execução (Alves, 2023), demonstrando “uma racionalização das compras públicas, o que antes era uma omissão que prejudicava o atendimento ao princípio da eficiência e frustrava o planejamento nas compras públicas” (Gonçalves, 2022, p.11).

A seguir, visando ao alcance dos objetivos pretendidos nesse trabalho, passa-se a expor a metodologia adotada para a sua execução.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Para o trabalho em tela, optou-se pelo método de pesquisa qualitativa para abordar o problema apresentado. Cooper e Shindler (2016, pag.145) "a pesquisa qualitativa é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma." Pode-se dizer que a pesquisa qualitativa é a descrição de situações e eventos que precisam ser interpretadas para terem significado, ou seja, é de certo modo uma pesquisa interpretativa, pois busca explicar-se por meio do detalhamento de processos de forma a criar a sua teoria.

A natureza da investigação se classifica como aplicada, conforme Zanella (2013, p.32) “tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema.” Nesse caso, o enfoque é o planejamento das compras da Biblioteca Universitária da UFSC, com a autora atuando diretamente na atividade como servidora da instituição.

Quanto ao objeto, a pesquisa é exploratória, buscando identificar e analisar o planejamento de compras à luz da nova Lei de Licitações. Richardson (1989, p. 281) explica

que o método exploratório possui como objetivo “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências de determinado fenômeno.”

Ademais, quanto às técnicas para a investigação foram adotados como procedimentos:

- a) Pesquisa documental. Para atender o primeiro objetivo específico, por meio de pesquisa documental, foram analisados na Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 os tópicos que se referem ao planejamento das contratações públicas. Outrossim, em relação ao previsto no segundo objetivo específico, foram verificados os documentos atuais disponíveis em arquivos e salvos na memória da BU, de modo a obter as informações ou conhecimentos necessários acerca do problema apresentado.
- b) Pesquisa-ação, tendo em vista o papel da pesquisadora como coordenadora da comissão responsável pela atividade de compras e a contribuição empírica devido à experiência prática a qual possui e a relação com os participantes da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em uma biblioteca universitária e focará nas atividades relacionadas às compras de materiais por meio de processo licitatório. A pesquisadora, que coordena o grupo responsável por esses processos, participa ativamente do estudo.

### 3. 2 População e amostra

Para o presente estudo foi utilizada como população os membros da Comissão de Compras da BU/UFSC, que contribuiriam com a atividade na instituição. Ademais, adotar-se-á como amostragem a não-probabilística por conveniência, tendo em conta envolver os próprios servidores da BU/UFSC por meio aplicação de entrevista semiestruturada de acordo com a disponibilidade da população entrevistada e acessibilidade da pesquisadora.

### 3.3 Coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados incluíram o estudo da legislação relacionada ao planejamento de contratações públicas, bem como a análise de informações obtidas diretamente no acervo documental da instituição e por meio de entrevistas com os participantes da pesquisa. Além disso, foram realizadas buscas em fontes externas e documentos oficiais e legais.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio das técnicas seguintes:

Entrevista: foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes envolvidos, visando à obtenção de dados e informações por intermédio de relatos e declarações, a fim de que sejam descritas práticas, procedimentos, fatos e demais situações vivenciadas que remetem à atividade de compras. Espera-se entrevistar membros da comissão de compras, além dos servidores que de algum modo em razão de sua relevância poderão contribuir com a pesquisa.

As entrevistas seguiram o roteiro a seguir:

1. O que te motivou a participar da Comissão de Compras da BU/UFSC e qual é a sua experiência anterior em processos de aquisição?
2. Qual é o seu papel específico dentro da Comissão de Compras da BU/UFSC?
3. Quais são os principais desafios que você enfrenta como membro da Comissão de Compras e como você os aborda?
4. Como você colabora com os outros membros da Comissão de Compras para tomar decisões de forma eficaz e eficiente?
5. Quais são os principais procedimentos seguidos pela Comissão de Compras ao adquirir produtos ou serviços para a BU/UFSC?
6. Que medidas são implementadas pela Comissão de Compras para garantir a eficiência e a otimização das atividades?
7. Como a Comissão de Compras colabora com outras áreas ou departamentos dentro da BU/UFSC para atender às necessidades de aquisição?
8. Como os membros da Comissão de Compras contribuem para o planejamento das aquisições da BU/UFSC?
9. Qual é sua visão a respeito dos procedimentos e processos relativos às atividades da Comissão?
10. Como você vê o futuro do trabalho da Comissão de Compras e quais são suas expectativas para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo das atividades da comissão?
11. Qual é a importância da Comissão de Compras para a BU/UFSC?
12. Como você avalia o desempenho e a eficácia da Comissão de Compras em atender às necessidades de aquisição da unidade?
13. Como a Comissão de Compras ajuda a garantir que os recursos orçamentários sejam utilizados de maneira eficiente?
14. Como a Comissão de Compras se alinha ao planejamento estratégico geral da BU/UFSC e como suas atividades são integradas a outras áreas da unidade?

Pesquisa documental: investigação em documentos internos (institucionais) ou externos (outras instituições), tais como legislação, normativas, relatórios, atas, editais, manuais, planilhas de controle e outros levantamentos com teor informacional e oficial.

### 3.4 Forma de análise e apresentação dos dados

O processo de análise de dados, conforme Kerlinger (1980, p. 353), envolve a “categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados para transformar grandes volumes de dados brutos em informações interpretáveis e mensuráveis”. Portanto, a análise de dados nesta pesquisa foi qualitativa, interpretando as respostas dos questionários e analisando documentos, utilizando todo o conteúdo disponível e conhecimento empírico sobre o tema.

Tendo em vista o caráter gerencial desse trabalho, para a proposição de ações, prevista no terceiro objetivo específico, foi aplicada a ferramenta 5W2H que, conforme conceituam (Seleme, Stadler, 2013, p. 42), trata-se de uma "ferramenta administrativa que traduz a utilização de perguntas, tendo como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias para a resolução de problemas". No caso em tela, perguntas foram feitas e respondidas para estabelecer as ações necessárias, com o propósito de atender à necessidade identificada.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 O planejamento na Nova Lei de Licitações e Contratos**

A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) inovou ao apresentar novos princípios norteadores, modalidades e formas de julgamentos de propostas, possibilitando melhorias nos procedimentos licitatórios. Outrossim, o termo "planejamento" ganha destaque ao longo da lei, podendo ser verificado em 12 passagens da 14.133/21, enquanto a antiga lei 8.666/1993 aborda o mesmo termo apenas uma vez, especificamente na Seção IV - ao considerar no art. 13 como serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a estudos técnicos, planejamento e projetos básicos ou executivos.

Com isso, é possível inferir que a Lei 8.666/1993 cita o planejamento como um simples componente dos elementos expostos no referido artigo. Segundo Medeiros (2018, p. 72) percebe-se “a omissão do legislador pátrio em tratar do planejamento direcionado ao procedimento licitatório, que consiste na fase externa do processo de contratação.”

No entanto, para Nohara (2021, p.83) a NLLC é criteriosa para pormenorizar melhor o planejamento da licitação, sendo novidade, em positividade legal (apesar de ser assunto encontrável em âmbito infralegal), teoria complementada por Oliveira e Neto (2022, p.40) ao considerar que o “planejamento constitui-se uma das etapas mais importantes do processo de contratação pública, possibilitando a obtenção de contratações mais eficientes.”

Isto posto, observa-se a relevância do planejamento na NLLC e, para demonstrar a frequência que o termo é utilizado no decorrer do texto da lei, apresenta-se o quadro a seguir.

**Quadro 1.** Planejamento na lei 14.133/2021

<b>Título I - DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</b>
<b>Capítulo II - Dos princípios</b>
Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do <b>planejamento</b> , da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro)
<b>Capítulo III - Das definições</b>
Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:  XVIII - serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual: aqueles realizados em trabalhos relativos a:  a) estudos técnicos, <b>planejamentos</b> , projetos básicos e projetos executivos;  XX - estudo técnico preliminar: documento constitutivo da primeira etapa do <b>planejamento</b> de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação.
<b>Título II - DAS LICITAÇÕES</b>
<b>Capítulo I - Do Processo Licitatório</b>
Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os

respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao **planejamento** estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:

VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo **planejamento** de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu **planejamento** estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

Art. 14. Não poderão disputar licitação ou participar da execução de contrato, direta ou indiretamente:

§ 2º A critério da Administração e exclusivamente a seu serviço, o autor dos projetos e a empresa a que se referem os incisos I e II do caput deste artigo poderão participar no apoio das atividades de **planejamento** da contratação, de execução da licitação ou de gestão do contrato, desde que sob supervisão exclusiva de agentes públicos do órgão ou entidade.

## Capítulo II - DA FASE PREPARATÓRIA

### Seção I - Da Instrução do Processo Licitatório

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo **planejamento** e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

II - demonstração da previsão da contratação no plano de contratações anuais, sempre que elaborado, de modo a indicar o seu alinhamento com o **planejamento** da Administração;

### Seção IV - Disposições Setoriais

#### Subseção I - Das Compras

Art. 40. O **planejamento** de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte:

I - condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

II - processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente;

III - determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo;

IV - condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material;

V - atendimento aos princípios:

a) da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho;

c) da responsabilidade fiscal, mediante a comparação da despesa estimada com a prevista no orçamento.

#### Capítulo VIII - Da Contratação Direta -

##### Seção II - Da Inexigibilidade de Licitações

Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:

III - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

a) estudos técnicos, **planejamentos**, projetos básicos ou projetos executivos;

#### Título V - DISPOSIÇÕES GERAIS

##### Capítulo I - Do Portal Nacional de Contratações Pública (PNCP)

§ 3º O PNCP deverá, entre outras funcionalidades, oferecer:

III - sistema de **planejamento** e gerenciamento de contratações, incluído o cadastro de atesto de cumprimento de obrigações previsto no § 4º do art. 88 desta Lei.

Fonte: BRASIL, 2021

Ao analisar as passagens na NLLC, nas quais cita-se o termo "planejamento", é possível considerar que o legislador trata do tema logo no Título I - das disposições preliminares, quando

apresenta no capítulo I o rol de princípios observados na lei e, em seguida no capítulo II, traz as definições associadas aos serviços técnicos de natureza predominantemente intelectual, conceituando os estudos técnicos preliminares, tendo em vista a importância do documento para o planejamento da contratação.

O estudo técnico preliminar, uma novidade introduzida pela NLLC, representa um documento essencial na fase preparatória de processos administrativos, com o objetivo fundamental de identificar as necessidades da administração pública, destacando claramente o problema a ser enfrentado e explorando alternativas viáveis para sua resolução.

Todavia, é no Título II - Das licitações, ao tratar sobre o processo licitatório que o planejamento é evidenciado como ferramenta de gestão, conforme preconiza Oliveira (2022, p.21):

O inciso VII do art. 12, por exemplo demonstra a importância do planejamento para racionalização das contratações públicas, permitindo que os órgãos competentes de cada ente federado, na forma dos respectivos regulamentos, elaborem plano de contratações anual, com o objetivo de garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico, bem como subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. (Oliveira, 2022, p. 21)

De acordo com Alves *apud* Neto (2023, p.21), a NLLC, “representa uma significativa evolução no âmbito das práticas administrativas no setor público, destacando-se por sua natureza gerencial”, dessa forma permite que o gestor execute de forma mais efetiva as atividades e ações relativas às compras públicas, em consonância com o planejamento estratégico, instrumento abrangente a toda a organização.

Do mesmo modo, a fase preparatória do processo licitatório corrobora a necessidade do alinhamento do plano de contratações anual ao planejamento da Administração.

Por conseguinte, na Seção IV - Disposições Setoriais, o art. 40 evidencia a eficiência nas contratações ao estabelecer o planejamento das compras em observância à previsão de consumo anual, requisitos de aquisição e pagamento análogas às do setor privado, como também a padronização e responsabilidade fiscal através da comparação entre a despesa estimada e a prevista no orçamento.

A vista disso, cabe ressaltar que o presente artigo não objetiva o aprofundamento do termo planejamento na lei, mas demonstrá-lo como uma necessária inovação trazida pelo legislador ao estabelecer como um princípio basilar, sobretudo voltado à boa administração dos processos licitatórios.



## 4.2 Procedimentos e atividades desenvolvidas pela Comissão de Compras

Para apresentar esta seção, a seguir serão abordados três momentos distintos, delineando os seguintes subcapítulos: A Origem e Consolidação da Comissão de Compras, os Procedimentos de compras institucionais e os Fluxos de Trabalho.

### 4.2.1 A Origem e Consolidação da Comissão de Compras da BU/UFSC

A Comissão Permanente para Planejamento e Execução de Processos de Aquisição da Biblioteca Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), conhecida como Comissão de Compras da BU, foi instituída pela Portaria nº 2399/2017/GR, de 30 de outubro de 2017, com um papel essencial no atendimento às demandas de materiais permanentes e de consumo da BU/UFSC, com exceção de material bibliográfico, representando assim um importante impacto na infra-estrutura da unidade.

Sua criação foi resultado de um diagnóstico realizado pela Comissão de Gestão do Conhecimento em 2017, com a aplicação do *frameworkGC@BU*<sup>1</sup>, a partir do mapeamento das atividades da BU/UFSC, no qual verificou-se a necessidade de criação de outras comissões para tratar sobre demandas específicas que a Biblioteca visava atender (Cordova, *et al*, 2023, p.243).

A reunião inaugural da comissão de Compras ocorreu no dia 30 de novembro de 2017, quando foi estabelecido o objetivo de planejar e executar os processos de aquisição de serviços e materiais da BU/UFSC, mantendo-se periodicidade semanal, realizadas na sala de reuniões da Direção da BU. Posteriormente, através da Portaria nº 2.110/2018/GR, publicada em 20 de setembro de 2018, designou-se a coordenação da Comissão de Compras da BU/UFSC, além da substituição de seus membros.

Outrossim, novos membros foram nomeados à Comissão para atender às demandas de forma mais abrangente, conforme as aquisições de materiais iam se tornando mais efetivas.

Atualmente, a mais recente Portaria nº 53, datada de 07 de janeiro de 2022 juntamente com a Portaria nº 777 de 21 de maio de 2020, estabelecem 15 membros representantes do sistema composto pela Biblioteca Central; Bibliotecas Setoriais; Difusão da Informação; Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação (DECTI); Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação (TECDI) e Secretaria de Planejamento e Administração.

---

<sup>1</sup> O *framework* é resultado de uma tese de doutorado, seu uso consiste na aplicação de três módulos (Coordenação de Gestão de Conhecimento, Recursos de Conhecimento e Espaços de Conhecimento / Aprendizagem), além de um plano de fundo que reconhece a BU como um Sistema Adaptativo Complexo. Disponível em: <<http://gestaodoconhecimento.bu.ufsc.br/sobre-o-framework-gc/>> Acesso em 8 jan. 2022.

#### 4.2.2 Procedimentos de compras na UFSC e diretrizes institucionais

Para aprimorar as atividades de aquisição de materiais permanentes e de consumo, os membros da Comissão de Compras participaram de capacitações promovidas pelo Departamento de Compras (DCOM) da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da UFSC, com apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP/UFSC). Estas capacitações abordaram planejamento de demandas, envio de pedidos, pesquisa de preços, atuação em licitações e execução de compras. Segundo Alves (2017, p.8), um dos objetivos era introduzir “aspectos básicos do processo de compras conforme legislação e normativas internas.”

O DCOM/UFSC segue um Calendário de Compras anual, dividido em cinco etapas com prazos definidos, organizadas por data e grupo de materiais. O fluxo inclui a definição de listas de itens, inserção das demandas, geração de processos e execução de tarefas de orçamentação. Algumas atividades são realizadas pelo DCOM, enquanto outras são feitas pelas Unidades requerentes, que cuidam da inserção de demandas, pesquisa de preços, expedição de documentação, envio dos pedidos, resolução de inconsistências, conferência dos termos de referência e análise das propostas de fornecedores.

A Instrução Normativa 01/2018 do Governo Federal, que instituiu o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) e o Estudo Técnico Preliminar (ETP), levou a Comissão de Compras a reorganizar a previsão das demandas da Biblioteca. Cabe destacar que a Comissão participa desde a identificação das necessidades até a emissão das Atas de Registro de Preços (ARP)<sup>2</sup>, permitindo ao requerente solicitar a Autorização de Fornecimento (AF) do material.

#### 4.2.3 Fluxos de Aquisição de Materiais Desenvolvidos pela Comissão de Compras

Destarte, em 2018, em razão do aumento do volume de demandas, identificou-se a necessidade da criação de uma metodologia de trabalho a nível de biblioteca, com fluxos mais detalhados para orientar os agentes de compras e otimizar os resultados.

---

<sup>2</sup> Atas de Registro de Preços - ARP: definida no art.15 da , de 21 de junho de 1993, como segue: É um “documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas”.

Inicialmente, com o objetivo de melhorar a gestão documental, foi criada uma pasta na rede UFSC da Comissão de Compras, compartilhada com todos os membros, destinada a salvar os documentos gerados ao longo do calendário de compras e suas respectivas etapas, tais como orçamentos de materiais, relatórios de pesquisa de preços e formulários. Documentos, como atas de reuniões, portarias e instruções normativas também foram armazenados na pasta, organizados em subpastas.

Para a divisão de tarefas, como os membros representavam setoriais, serviços e divisões da BU/UFSC, durante a etapa de pesquisa de preços, definiu-se como critério a quantidade de itens solicitados por cada requerente, bem como sua descrição e especificidade, evitando equívocos na orçamentação por falta de conhecimento sobre o item, resultando mais assertividade na licitação, segundo o relato da depoente A e membro da comissão:

“Assim que eu entrei na biblioteca universitária, entendi a importância que tinha participar da comissão, eu reparei que não tinha algumas coisas importantes que eu considerava necessárias para eu poder desenvolver o meu trabalho no setor. Então, por incentivo da servidora que me apresentou o setor e por iniciativa minha também, eu quis fazer parte da comissão para comprar, desde utensílios simples de trabalho, como uma espátula de osso, até equipamentos mais robustos, como uma prensa e a mesa de sucção. Então, a gente conseguiu fazer as coisas de lá para cá, foi de 2019 para cá. Então, esse foi o meu interesse, munir o setor de coisas que eram necessárias.”  
(informação verbal)

Nesse sentido, para tratar sobre as próximas tarefas, previsões de demandas, novas instruções normativas, atividades do cronograma, designação de responsáveis e outros assuntos, as reuniões da Comissão de Compras representam a principal forma de interação do grupo, sendo previamente agendadas para as terças-feiras, "acontecendo no sentido de instruir para um processo que vai acontecer, sendo um processo prático (depoente C)". As atas das reuniões são enviadas aos membros pelo e-mail setorial [compras.bu@contato.ufsc.br](mailto:compras.bu@contato.ufsc.br) via lista de e-mails [compras-bu@mailman.ufsc](mailto:compras-bu@mailman.ufsc).

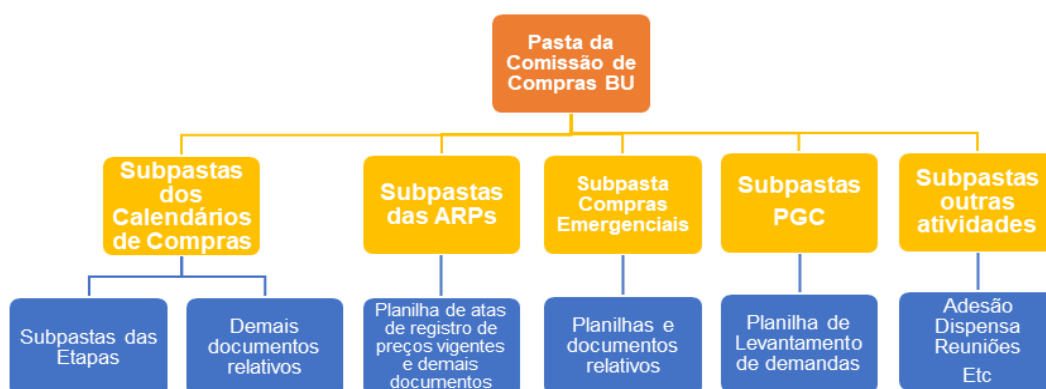
No entanto, em 2020, a Comissão de Compras teve que adequar os seus métodos de trabalho, devido à obrigatoriedade das atividades serem desenvolvidas remotamente na UFSC, dada a situação global de saúde, decorrente da pandemia provocada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2). Logo, uma das ferramentas adotadas para a nova realidade, visando desenvolver o compartilhamento das atividades foi o *google sheets (drive)* (Cordova, *et al*, 2023, p.254).

Assim, todas as pastas que antes eram compartilhadas apenas na rede UFSC foram recriadas em uma nova pasta de trabalho no *Google Drive*, com subpastas para as respectivas atividades. Esse arranjo mantém o fluxo de trabalho, proporcionando uma maneira eficiente de controle e organização, conforme segue:

Os formulários e relatórios eram compartilhados aos membros responsáveis, que trabalhavam tais documentos de maneira simultânea e coletiva. Obteve-se ganho de escala com esta sistemática, possibilitando agilidade e eficiência. (Cordova, *et al*, 2023, p.255)

As subpastas criadas para as ARPs, aquisições emergenciais e outros documentos associados, possibilitam a localização das planilhas e demais informações de ordem cronológica, conforme demonstrado no fluxograma a seguir.

**Figura 1.** Fluxograma da pasta da comissão de Compras no *Drive*



Fonte: CÓRDOVA (2023, p.255)

O *Drive* da Comissão simboliza um importante meio de acesso documental, sendo utilizado em todas as reuniões e durante as atividades diárias.

No mesmo período, a Biblioteca Universitária adotou o *Rocket Chat* como ferramenta interna de comunicação, implementada pela UFSC mesmo antes da pandemia. "Além de permitir a comunicação entre a equipe, a aplicação possibilita a comunicação com qualquer servidor da UFSC que esteja online no sistema, usando para isso o IDUFSC (bu.ufsc.rocketchat)". Assim, criou-se também o grupo da Comissão de Compras no *Rocket chat*, tornando-se mais uma ferramenta de trabalho, amplamente aceita e utilizada pelo grupo. Então, a combinação dessas ferramentas à metodologia de trabalho modificou substancialmente a dinâmica das funções de compras na BU/UFSC, consoante pondera a depoente A.

Mudou muito a comissão depois que foram criadas as tabelas no *google drive*. Completamente, porque aí está tudo muito claro, quem faz o quê e em que etapa essa pessoa está, por exemplo, o que essa pessoa precisa fazer que ela ainda não fez. Na pandemia, não tínhamos contato físico, como que eu ia dialogar, nunca tinha visto a Juliane, mas estava lá, que ela já tinha feito a pesquisa, mas não havia feito o ETP, sei lá, algum documento. Ai, eu e a Ju podíamos conversar, já sabendo o que ela estava fazendo e já dizendo como havia feito. Puxava o assunto no *rocket chat* e conversávamos muito. (informação verbal)

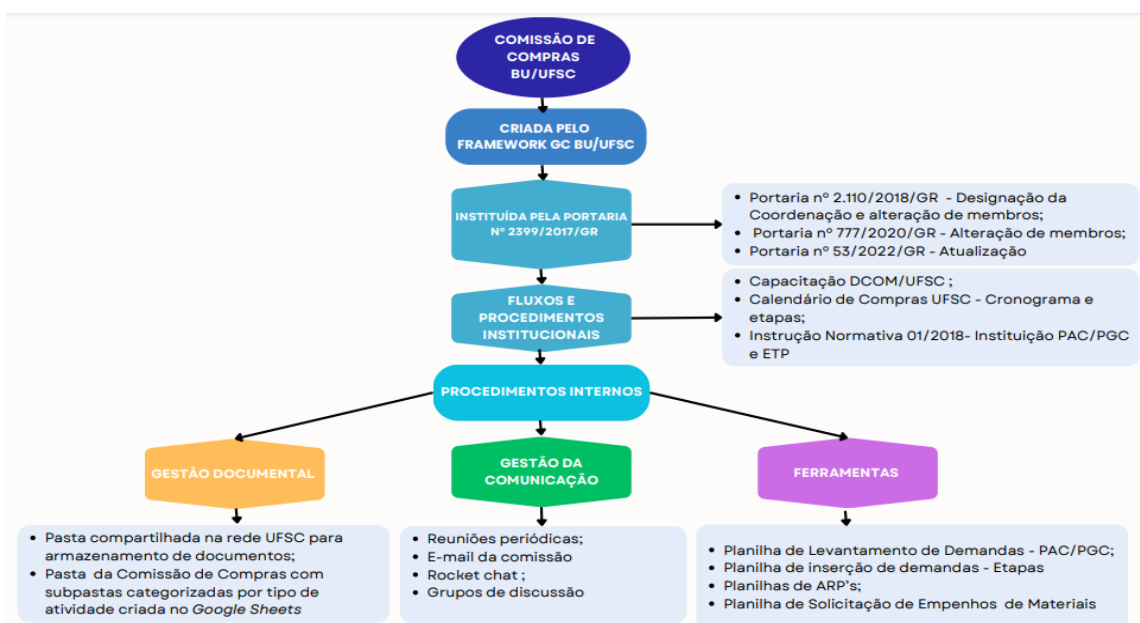
Outra adaptação pertinente foi a criação pela Comissão de Compras da Planilha de Levantamento de Demanda de Materiais (PLD/PGC) no *Drive*, devido à obrigatoriedade do Plano Anual de Contratações no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PAC/PGC). Essa planilha registra a previsão de itens necessários para cadastro no PGC e é compartilhada com todos os servidores da BU/UFSC no início de cada ano, junto com orientações para preenchimento das demandas, quantidades e justificativas para aquisição.

A Planilha de Levantamento de Demandas, é imprescindível para o planejamento das aquisições na BU/UFSC, sendo utilizada durante o calendário de compras para inserir demandas nas listas do DCOM e acompanhar o processo até o fim. Ela também fornece dados para outros instrumentos de compras, como controle de Atas de Registro de Preços e planilhas de empenhos e pagamentos.

Do mesmo modo, com referência nas informações contidas nas listas do DCOM/UFSC, outras planilhas de controle também são criadas e utilizadas para registro e acompanhamento, durante as atividades demandadas em cada etapa do Calendário.

Desta maneira, por meio de análise documental, das informações coletadas em pesquisa-ação como também em entrevistas, apresenta-se a seguir o esquema que representa o fluxograma ilustrando as principais etapas, sequências, fluxos de trabalho e procedimentos relacionados à Comissão, desde a sua criação.

**Figura 2.** Fluxograma das atividades analisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Observa-se que o desenvolvimento da Comissão de Compras ocorreu de maneira orgânica, levando em conta sua criação ser pautada pela necessidade de atendimento de demandas específicas da Biblioteca. Segundo Bem (Cordova, *et al*, 2023, p. 243) “a Comissão de Compras nos tirou de um patamar de uma situação totalmente desconhecida, quando começou a estruturar um conhecimento novo e explicitar estes processos e realizá-los.” Igualmente corrobora Ordovás (2023, p.260):

“A BU tem demandas frequentes que são sanadas com a aquisição de materiais ou serviços. Ao criar a Comissão de Compras e incumbir alguns servidores de se capacitar, planejar, além de executar estes processos, conseguimos ver ganhos imediatos no atendimento de demandas até históricas. Temos representações de setores e setoriais, ampliando assim o alcance de atendimento. A Comissão tem se mostrado fundamental, e comprovadamente nos auxilia na excelência do oferecimento dos serviços BU”. (Ordovás, 2023, p. 260)

Apesar dos resultados identificados nos dados e informações analisadas serem considerados positivos, cabe citar que a Comissão desenvolveu suas atividades durante a vigência da lei 8.666/1993, fundamentando-se em diretrizes institucionais, ferramentas de apoio do DCOM e normativas governamentais, além da expertise adquirida de seus membros, o que indica um caráter mais executor, consoante observado pela depoente B e membro da Comissão de Compras:

Eu vejo que a comissão de compras é prática, a gente tem uma demanda objetiva. A pessoa diz que quer uma mesa, uma cadeira ou um pincel, e a gente vai lá, cria documentação para adquirir aquela mesa, cadeira e pincel. Mas enquanto bibliotecária, eu vejo que o meu papel é buscar soluções e não que não deveriam ter bibliotecários na comissão de compras, mas a comissão de compras busca menos soluções do nosso dia a dia e mais soluções de como adquirir aquilo que demanda, e não consegue ter tempo pra discutir qual a melhor solução para uma mesa, pra gente deixar de comprar a mesma mesa sempre. (informação verbal)

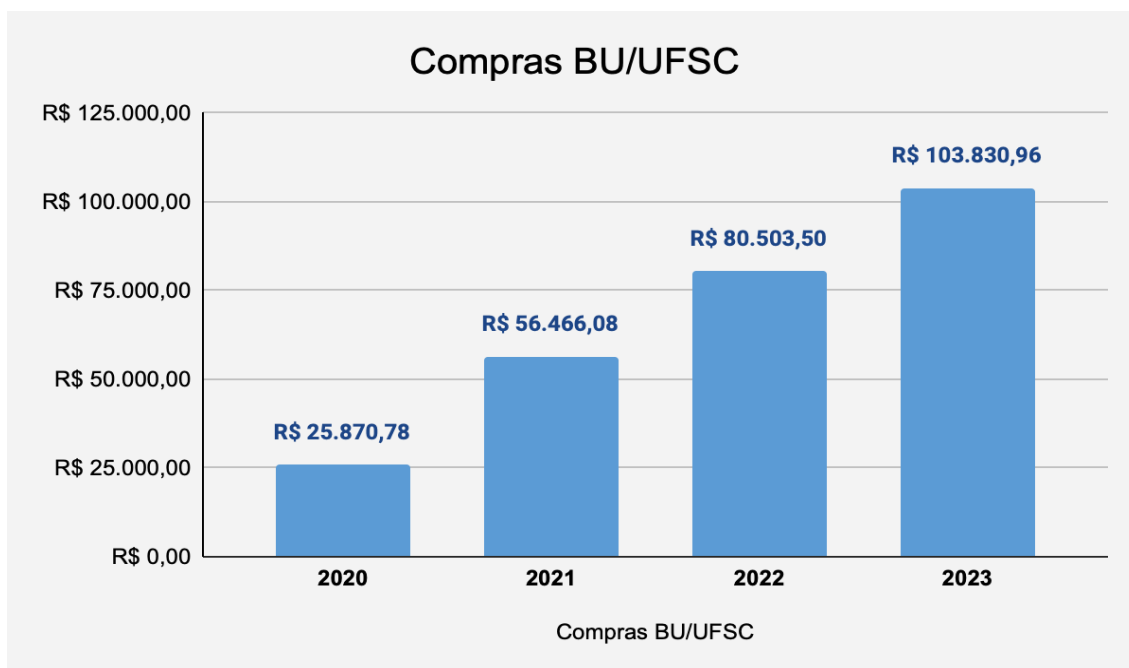
No entanto, o perfil executor pode derivar do planejamento, não eximindo o responsável pela demanda do fazer, de acordo com a depoente A.

Eu acho que quem planeja também executa, independente se eu sou chefia ou não, participar como pesquisa, ou mesmo demandando que as pessoas pesquisem e tal, eu acho que isso é importante. Assim, tipo, fazendo também, mas compartilhando um jeito de administrar. (informação verbal)

A depoente C corrobora com o exposto ao declarar que "a comissão está alinhada ao planejamento tanto que, no Planejamento Estratégico da BU, vemos que a comissão está muito forte, muito bem posicionada mas sempre com muitas questões para serem verificadas e trabalhadas para melhorias."

Em complemento à demonstração dos resultados, a partir da análise das planilhas de controle e relatórios orçamentários da BU/UFSC, apresenta-se a evolução nos valores destinados às aquisições de materiais de consumo e permanente, nos exercícios financeiros do período de 2020 a 2023:

**Gráfico 1.** Evolução dos recursos destinados à compras de 2020 a 2023



Fonte: relatórios e planilhas de controle BU/UFSC(2023)

Com isso, evidencia-se que a execução das compras na Biblioteca tem gradativamente alcançado resultados satisfatórios. No entanto, mesmo com um certo grau de organização, direcionamento e controle, é necessária uma revisão dos processos, especialmente considerando que a nova legislação basilar enfatiza a importância do planejamento.

#### 4.3 Propositura de ações para aprimorar as atividades

A seguir serão apresentadas ações que, à luz da nova lei de licitações (Lei 14.133/2021) no que tange ao planejamento, poderão aprimorar os resultados obtidos pela Comissão de Compras da BU/UFSC, de modo a oferecer soluções estratégicas, considerando os recursos disponíveis e o contexto específico das situações.

**Quadro 2: 5W2H - Ações voltadas ao planejamento de Compras BU/UFSC**

O QUE SERÁ FEITO	POR QUÊ	ONDE	QUEM	QUANDO	COMO	QUANTO
<b>Levantamento de demandas prévio</b>	Para identificar as necessidades de materiais e planejar o calendário	BU	Coordenação da Comissão de Compras BU/UFSC	De outubro a dezembro (6 meses antes do envio do PGC)	Ampla Divulgação das informações, instruções e ferramentas necessárias	2 horas de trabalho diário
<b>Diagnóstico das necessidades</b>	Para definir os níveis de prioridade das demandas	BU	Comissão de Compras BU/UFSC	Janeiro	Por meio da análise detalhada de cada demanda e justificativa	2 horas de trabalho diário
<b>Estudos Técnicos Preliminares</b>	Para analisar a viabilidade e demonstrar a real necessidade da demanda	BU	Comissão de Compras com auxílio dos requerentes	A partir da inserção da demanda no PGC	Elaboração de documento base e levantamento de informações	1 hora de trabalho diário
<b>Revisão das especificações (Incluído no ETP)</b>	Para evitar licitações inexitas	BU	Comissão de Compras e requerentes	Fevereiro	Pesquisa técnica	1 hora de trabalho diário
<b>Mapeamento das atividades de Compras</b>	Para identificar gargalos e aprimorar os processos	BU	Comissão de Mapeamento de Processos da BU/UFSC	A partir de março até concluir os trabalhos	Por meio de representação visual dos fluxos de trabalho	1 hora de trabalho diário
<b>Capacitação interna sobre Compras voltada a BU</b>	Para disseminar e aprimorar os conhecimentos	BU	Comissão de Compras BU/UFSC	Imediato	Definir conteúdo do material instrucional, metodologia e logística.	1 hora de trabalho diário
<b>Inclusão das demandas no planejamento estratégico na BU</b>	Alinhar as compras aos propósitos institucionais	BU	Direção e Comissão de Compras da BU/UFSC	Próximo PE (2024/25)	Apresentar a proposta à Direção e incluir no PE	1 hora de trabalho diário



<b>Criação do Setor de Compras Para executar as atividades</b>	Possibilitar à comissão melhor planejamento da demandas	BU	Direção da BU/UFSC	2025	Requerimento junto à Reitoria com documentação que justifique o pleito.	Custos com mobília, espaço e pessoal
--	---	----	--------------------	------	---	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Deve-se observar que as ações integram um rol de proposituras que quando aplicadas e desempenhadas, em paralelo às atividades já desenvolvidas, deverão reestruturar o planejamento a fim de aprimorar os procedimentos existentes e implementar novas medidas, permitindo que a Comissão de Compras se dedique com mais qualidade à previsão de demandas, identificando necessidades prioritárias, de modo a buscar soluções que representem maior impacto à realidade da Biblioteca Universitária.

Nesse sentido, entende-se ser também essencial o envolvimento das funções estratégicas, representadas pela Direção e Coordenação da unidade, considerando as necessidades que a Comissão deva planejar e executar, como aquelas que a UFSC viabiliza por meio de setores específicos, de acordo com o que declara a depoente B.

“E vendo o papel de diretor e coordenador de biblioteca central e de difusão da informação, esses dois agentes como membros da comissão e não como pessoas que decidem fora da comissão. Porque daí a comissão vai trabalhar a partir de políticas e projetos e vai conseguir ter uma noção mais palpável do que o que é aquilo de expediente, que sempre iremos pedir e comprar o que for necessário para manter e daquilo que envolve projetos de execução, políticas, que a universidade tem que se envolver. Então, o futuro da comissão é focar no planejamento estratégico, que hoje existe, em algo concreto.” (informação verbal)

Ademais, a criação de um setor voltado às compras com caráter operacional e tático, proposta já aviltada pela depoente C, ao declarar que "enquanto gestora, tenho trabalhado e quero lutar muito para conseguir transformar essa comissão em um setor, porque eu entendo a complexidade do trabalho que acaba atrapalhando as atividades da comissão, justifica-se também pela criação da "Sala de Compras", localizada na Secretaria de Planejamento e Administração da BU/UFSC, destinada às atividades voltadas às compras e a contratação de uma servidora para auxiliar administrativamente, dando continuidade aos procedimentos posteriores às licitações.

Assim, ao implementar inovações propostas em paralelo às atividades já incorporadas pela Comissão, espera-se promover mudanças positivas à dinâmica de trabalho existente, melhorando efetivamente a gestão de compras, em conformidade com a Nova Lei de Licitações e a otimização dos recursos disponíveis.

## 5 CONCLUSÃO

Depreende-se que a Comissão de Compras da BU/UFSC adquiriu ampla experiência desde a sua criação em 2017 até o presente momento. Ao longo desse período, precisou buscar soluções para se adaptar às diversas condições, desenvolvendo novas técnicas e formas de atuação, inclusive para atender demandas emergenciais e específicas.

A atuação prática e objetiva possibilitou maior conhecimento sobre as atividades relacionadas às licitações, propiciando expertise nas compras. Contudo, tendo em vista o interesse na manutenção dos bons resultados, reconhece-se que é necessário implementar uma revisão e reestruturação nos métodos de trabalho, visando melhorias nos procedimentos, fluxos e, sobretudo, no processo de planejamento. A Lei 14.133/2021, além de ser a principal norma norteadora, ao tratar do tema planejamento de forma substancial, representa um essencial suporte às ações do agente responsável pelas aquisições.

Dessa forma, considera-se que os resultados obtidos validam a importância da aplicação e desenvolvimento do planejamento como função gênese no processo de compras, com o propósito essencial de definir assertivamente os encaminhamentos que envolvam as previsões de demandas, visando à implementação de melhorias em todas as atividades envolvidas do início ao fim.

Ainda assim, embora seja possível identificar limitações a serem transcendidas pela Comissão de Compras, a atividade de planejamento além de reduzir riscos e incertezas, possibilitará celeridade na operacionalização das tarefas relacionadas, potencializando, dessa forma, o atingimento dos resultados das compras da Biblioteca Universitária (BU/UFSC).

Ademais, a Biblioteca Universitária (BU/UFSC), como organização de caráter público, integrante da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), responsável pela prestação de serviços de informação à comunidade universitária, estará estrategicamente aprimorando a sua gestão financeira, considerando que os recursos do orçamento da unidade são aplicados significativamente nas compras de materiais, com o propósito fundamental de atender efetivamente o usuário interno e externo.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18ª Edição, São Paulo - Editora Método, 2010. p. 19, 550, 204

ALVES, Francisco Sérgio Maia Alves. **Lei de Licitações e Contratos Comentada**. Análise da Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021, artigo por artigo, segundo uma visão crítica e prospectiva da jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Belo Horizonte. Editora Fórum, 2023.

ALVES, Guilherme Krause. **Gestão dos processos de compras: um estudo nas universidades públicas catarinenses**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/179882>>. Acesso em: 20 out. 2022. p.8

BACHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá. EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008. Disponível em <<https://sistemas.vilavelha.es.gov.br/qualificalideres/Content/material/Noc%C3%B5es%20de%20Administracao%20P%C3%ABlica.pdf>> Acesso em 20 de maio de 2024. p.26.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. 2ª Edição; 4. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2011. p. 117

FERREIRA JR, Adircélio de Moares. et al. **A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a Advocacia**. 1ª edição - São Paulo. Editora Tirant lo Blanch. p. 269

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) > Acesso em 15 de setembro de 2023.

BRASIL, Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm) > Acesso em 30 de setembro de 2023.

BRASIL, Medida Provisória 1.167 de 31 de março de 2023. **Prorrogação dos prazos de adequação à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF. Disponível em <<https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/156662>> Acesso em 23 de setembro de 2023.

BRASIL, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. DF. Diário Oficial da União, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)> Acesso em 20 de setembro de 2023.

BRASIL, Decreto- Lei nº 200, de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Brasília, em 25 de fevereiro de 1967. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em 27 de outubro de 2023.

COOPER, Donald. R; SHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª Edição, Porto Alegre. AMGH Editora Ltda, 2016. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=M%C3%A9todos+de+Pesquisa+em+Administra>%

C3%A7%C3%A3o&ots=X4tCxRZ43y&sig=y0d5\_0hCoo4KXZnRwox\_wXvpf-g#v=onepage&q=M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 24/10/2023. p. 145

CORDOVA, Luziane; et al. . **NA ESTEIRA DAS POSSIBILIDADES**. Questões e reflexões na Biblioteca Universitária da UFSC. Volume 2. BU/UFSC Publicações. Florianópolis, 2023. p. 243, 254, 255.

CRETELLA JUNIOR, J. **Os cânones do Direito Administrativo**. Brasília, 1988. Disponível em<  
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/181819/000435101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 03 de junho de 2024. p.7

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006. p.67

Gabinete do Reitor. **Portaria Nº 2.399 /2017/GR, de 30 de outubro de 2017**. 2017b  
Disponível em:  
<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/4776580cad62c24303256261005f49bd/e8f262910b698a82832581d10054855b?OpenDocument>. Acesso em: 19 out 2023.

Gabinete do Reitor. **Portaria Nº2.110/2018/GR, de 20 de setembro de 2018**. Disponível em:  
<notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/4776580cad62c24303256261005f49bd/f15d6fc81c4d1e218325831300444edb?OpenDocument>. Acesso em 26 out de 2023.

GONÇALVES, Michele Ferreira. **O planejamento como mecanismo essencial às compras públicas sob a perspectiva dos tribunais de contas**. Juazeiro do Norte. 2022. Disponível em< <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/DIREITO/D902.pdf>> Acesso em 19 de setembro de 2023. p.11

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

**Licitações e Contratos**. Portal da Transparência. Disponível em:  
<<https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes#:~:text=Licita%C3%A7%C3%A3o%20C3%A9%20o%20processo%20por,P%C3%BAblica%20pode%20comprar%20e%20vender>>. Acesso em: 26 de agosto de 2023. p.353

MEDEIROS, Cláudia Lúcia de. **A importância do Planejamento nas Contratações Públicas: Prevenção de falhas e efetividade nos resultados**. Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará. 2018. Disponível em <<https://mpce.mp.br/wp-content/uploads/2018/05/04-A-Import%C3%A2ncia-do-Planejamento-nas-Contrata%C3%A7%C3%B5es-P%C3%BAblicas-Preven%C3%A7%C3%A3o-de-Falhas-e-Efetividade-nos-Resultados.pdf>> Acesso em 23 de abril de 2024. p. 72

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24 ed. São Paulo. Malheiros, 1999. p. 246

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 31. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros, 2014. p.54

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n. 01, de 29 de março de 2018**. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-1-de-29-de-marco-de-2018-revogada-pela-in-no-1-de-2019>> . Acesso em 7 out. 2023.

NOHARA, Irene Patrícia Diom. **NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS COMPARADA**. Thomson Reuters. 1ª Edição. Revista dos Tribunais. São Paulo, 2021. p. 83

OLIVEIRA, Simone Zanotello; CASTRO NETO, Eloi de. **O planejamento das Contratações Públicas na Fase Preparatória da Licitação**. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas. 2º Sem. 2022. Disponível em<<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/196/158>> Acesso em 30 de setembro de 2023. p. 21, 40.

ORDOVÁS, Gleide Bitencourte José, et al. **NA ESTEIRA DAS POSSIBILIDADES**. Questões e reflexões na Biblioteca Universitária da UFSC. Volume 2. BU/UFSC Publicações. Florianópolis, 2023. Acesso em 20 de abril de 2024. p. 260

PALUDO, Augustinho. **Administração Geral e Pública para Auditor-Fiscal da Receita Federal e Auditor-Fiscal do Trabalho**. 3ª Edição. Editora Forense. São Paulo 2017. p. 156

PONTES NETO. OSVALDO BARBOSA DE. **O Planejamento das Contratações Públicas na Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas, Lei 14.133/2021**: Um estudo acerca das normas específicas elaboradas pelo Estado da Paraíba. João Pessoa.2023. Disponível em <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/29331/1/OBPN%20311023.pdf>> acesso em 27 de abril de 2024. p.21

Portal de Compras Governo Federal. **Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações**. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/conheca-o-compras/sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes>> Acesso em: 20 de maio de 2024.

Portal do Ministério da Educação. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades**. Brasília, 2023 Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-%20centros-universitarios-e-universidades>> Acesso em 26 de outubro de 2023.

Pró-Reitoria de Administração UFSCar. **Estudo Técnico Preliminar (ETP)**. São Carlos. Disponível em <<https://www.proad.ufscar.br/pt-br/servicos/compras/tipos-de-documentos/estudo-tecnico-preliminar-etp>> Acesso em 16 de outubro de 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989. p.281

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração. Conceitos essenciais e aplicações**. 4ª Edição. Editora Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2004. p. 54

SAADI, Mário. **Nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021 Sistematizada**. Editora Fórum Ltda. Belo Horizonte, 2021. .

SECRETARIA DE GESTÃO. **Contratações públicas em 2022**. Disponível em: < [https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/Contrataes\\_Pblicas\\_2022.pdf](https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/Contrataes_Pblicas_2022.pdf)>. Acesso em 19 de setembro de 2023.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle de Qualidade - as Ferramentas Essenciais**. 1ª Edição. Editora Intersaberes, 2023. p. 42.

SILVA, André Vinagre Silva. **Avaliação de processo do programa de vendas em balcão – Oportunidades de Melhoria**. Brasília, 2020. Disponível em < [https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6188/1/TCC\\_AndreVinagre\\_Final\\_moodle\\_revisado.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6188/1/TCC_AndreVinagre_Final_moodle_revisado.pdf)> Acesso em 20 de setembro de 2023. p. 11

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª Edição reimpressa. UFSC, 2013. Disponível em < [https://faculadefastech.com.br/fotos\\_upload/2022-02-16\\_10-05-41.pdf](https://faculadefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-05-41.pdf)> Acesso em 30 de outubro de 2023. p.32