



Conselho Federal de Química

Plenário  
Presidência  
Gerência Executiva  
Gerência Administrativa

RELATÓRIO Nº 0339943/2026/GEAD/GEREX/PRESI/PLEN/CFQ

Processo nº 2800.00.00694.2024

## RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL 2025 - PCA 2025

O relatório objetiva analisar e apresentar as informações referentes ao planejamento e à execução das contratações no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ), observando os princípios que regem a Administração Pública, em consonância com os dispositivos da Lei nº 14.133/2021 e as atribuições da Gerência Administrativa (GEAD), estabelecidas na Portaria CFQ nº 73, de 25 de julho de 2025. A análise visa subsidiar a tomada de decisões estratégicas, o aprimoramento contínuo dos processos e o fortalecimento dos mecanismos de governança e controle na gestão de contratações.

### 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório analisa a execução do Plano de Contratações Anual (PCA) 2025 do Conselho Federal de Química (CFQ), considerando como universo de análise os estágios da gestão do Plano:

Tabela 1: Quantidade de contratações

Etapa do PCA	Quantidade de Contratações
PCA Gestão Anterior (0073544)	56
PCA Aprovado (0164976)	75
PCA Revisado (0283069)	83
PCA Final (0341056)	85

A gestão do PCA 2025 demonstrou um desempenho global satisfatório, com elevada capacidade de execução e adaptação ao longo do exercício. O volume de execução corresponde a 52% acima das 56 contratações previstas no PCA originalmente proposto pela gestão anterior e evidencia, ainda, superação de 13% em relação às 75 contratações previstas no PCA aprovado. Observa-se, adicionalmente, um acréscimo de 34% frente à proposta original, reforçando que a ampliação do escopo do plano e sua execução decorreram de ajustes planejados e formalmente deliberados, com reprogramações que resultaram em um total de 85 contratações. Dessas, 2 foram reprogramadas e 83 apresentaram execução iniciada em 2025, sendo 73 contratações concluídas, 2 em fase de certame, 2 em fase de assinatura de contrato e 6 em andamento com previsão de conclusão em 2026, conforme o planejamento revisado.

Ressalta-se a conclusão de dois processos de contratação que não constavam no PCA 2025 revisado, mas que receberam autorização excepcional da Gerência Executiva:

Item 81 - Capacitação EAD “Programa de Prevenção do Assédio (curso e workshop)”: a decisão foi fundamentada em uma análise que evidenciou o estágio avançado das tratativas com o profissional a ser contratado e a necessidade de aproveitar a janela de oportunidade, evitando potenciais prejuízos ou a perda de condições vantajosas. Esse cenário justificou a medida excepcional para assegurar a continuidade da capacitação e evitar o dispêndio de tempo e recursos na reinicialização do processo.

Item 67 - Contratação de empresa especializada na prestação de serviço de agenciamento de viagens: essa contratação foi excepcionalmente autorizada devido à falha na execução do contrato da empresa anterior. A medida permitiu a convocação da licitante remanescente do Pregão Eletrônico, conforme detalhado no processo administrativo correspondente.

No aspecto financeiro, considerando exclusivamente as 77 contratações com valor contratado ou formalmente comprometido em 2025, o montante executado atingiu R\$ 24.977.269,02 (vinte e quatro milhões novecentos e setenta e sete mil duzentos e sessenta e nove reais e dois centavos), frente a um valor estimado de R\$ 25.480.727,26 (vinte e cinco milhões quatrocentos e oitenta mil setecentos e vinte e sete reais e vinte e seis centavos) para esse conjunto de processos. Esse resultado representa uma economia aproximada de 2% em relação aos valores inicialmente estimados,

evidenciando aderência ao planejamento e eficiência na condução das contratações efetivamente executadas no exercício. Ressalte-se que o valor estimado total do PCA 2025 ainda contempla R\$ 40.001,00 (quarenta mil um reais) referente às 2 contratações reprogramadas e mais R\$ 47.066.560,00 (quarenta e sete milhões sessenta e seis mil quinhentos e sessenta reais) referente às contratações em andamento, para as quais não se dispõe, até o encerramento do exercício, do valor contratado final, razão pela qual esses montantes não foram considerados na análise comparativa.

Entretanto, alguns pontos críticos foram identificados:

- a) Elevado volume de contratações concluídas com atraso: observou-se que 40 das 73 contratações concluídas foram finalizadas com atraso em relação ao prazo planejado no PCA. A análise indica que os atrasos decorrem de múltiplos fatores ao longo do fluxo da contratação, não se restringindo a uma única etapa do processo.
- b) Impacto das manifestações jurídicas no prazo global das contratações: dos 49 processos que demandaram parecer jurídico, o tempo médio de análise foi de aproximadamente 21 dias. Verificou-se que, nos processos concluídos com atraso, houve maior incidência de parecer jurídico (85%), com tempo médio de 23 dias, enquanto, entre os processos concluídos dentro do prazo, apenas 45% demandaram parecer, com tempo médio de 17 dias. Adicionalmente, em 14% dos casos (sete processos), o prazo de análise jurídica ultrapassou 44 dias, evidenciando a ocorrência de gargalos pontuais, inclusive em contratações de baixa e média complexidade.
- c) Influência da complexidade e da distribuição da carga de trabalho: a análise por grau de complexidade demonstra que, especialmente nas contratações de baixa complexidade, há casos de atraso sem a necessidade de manifestação jurídica, indicando a presença de gargalos em etapas anteriores ou posteriores, como planejamento, priorização e saneamento processual. Soma-se a isso a desigual distribuição da carga de trabalho entre os analistas, associada ao elevado volume de demandas recorrentes, o que contribuiu para a sobrecarga de alguns membros da equipe.
- d) Desafios na interlocução e na priorização das demandas: dificuldades foram observadas na articulação com as unidades requisitantes para o cumprimento de prazos e informações, resultando em retrabalho, ajustes frequentes de escopo e impacto na previsibilidade da execução.

Diante desse cenário, as principais recomendações para aprimoramento dos processos e fortalecimento da governança incluem:

- e) Aprimorar as estimativas de prazo do PCA, incorporando de forma mais realista o tempo médio das manifestações jurídicas e diferenciando os prazos de acordo com a disponibilidade dos integrantes da equipe de planejamento.
- f) Redistribuir mais equitativamente as atividades entre os analistas e a avaliar o quantitativo do quadro de pessoal, visando atender não só às demandas de contratação, mas também às fiscalizações contratuais, cujo volume aumenta em decorrência da ampliação das contratações.
- g) Realizar investigação estruturada e categorização das causas de atraso, para além da etapa jurídica, visando à implementação de ações preventivas ao longo de todo o fluxo de contratação.
- h) Explorar soluções tecnológicas que otimizem e padronizem os fluxos de contratações de menor complexidade.
- i) Implementar plano de saneamento e padronização dos dados do PCA, assegurando maior completude, consistência e confiabilidade das informações para análises e tomada de decisão.
- j) Criar protocolo mandatário que exija das unidades requisitantes o envolvimento dos integrantes administrativos nos estágios iniciais do planejamento das contratações.

A implementação dessas ações é fundamental para ampliar a previsibilidade, a eficiência operacional e a continuidade administrativa nos próximos exercícios, consolidando a gestão de contratações no CFQ, o que será alcançado ao assegurar a conformidade legal e procedimental desde as fases iniciais, otimizar os prazos e prevenir retrabalhos decorrentes do planejamento inadequado ou tardio das demandas.

Embora o PCA Final 2025 contemple um total de 85 contratações, para fins de análise quantitativa e qualitativa foram consideradas exclusivamente as 77 contratações já finalizadas ou com valores e prazos consolidados. As contratações restantes encontram-se em andamento e ainda não possuem valores consolidados, prazos definidos ou formalização contratual concluída, o que poderia comprometer a precisão e a consistência da análise. A metodologia de restringir a amostra às contratações definidas assegura maior confiabilidade, consistência e aderência da análise aos dados efetivamente executáveis e verificáveis no exercício.

## **2. ANÁLISE POR ÁREA DEMANDANTE**

A análise da Unidade Demandante permite identificar as origens das necessidades de contratação. Essa distinção é relevante, pois cada área possui um perfil de demanda particular: algumas apresentam necessidades recorrentes, outras lidam com itens estratégicos, contratos mais robustos ou temas sensíveis. Portanto, a mesma métrica (por exemplo, quantidade de processos) pode representar desafios distintos, conforme a natureza da demanda.

Gráfico 1: Representatividade das Áreas em quantidade de processos

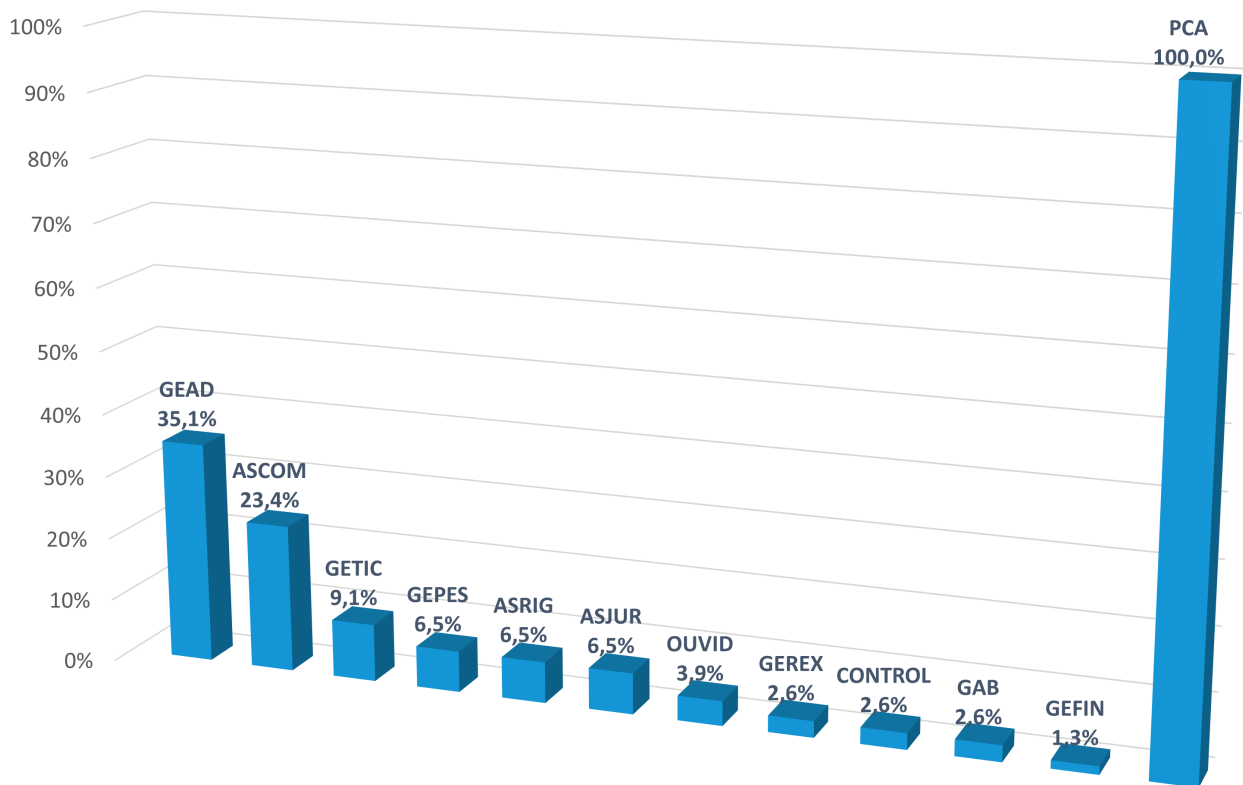
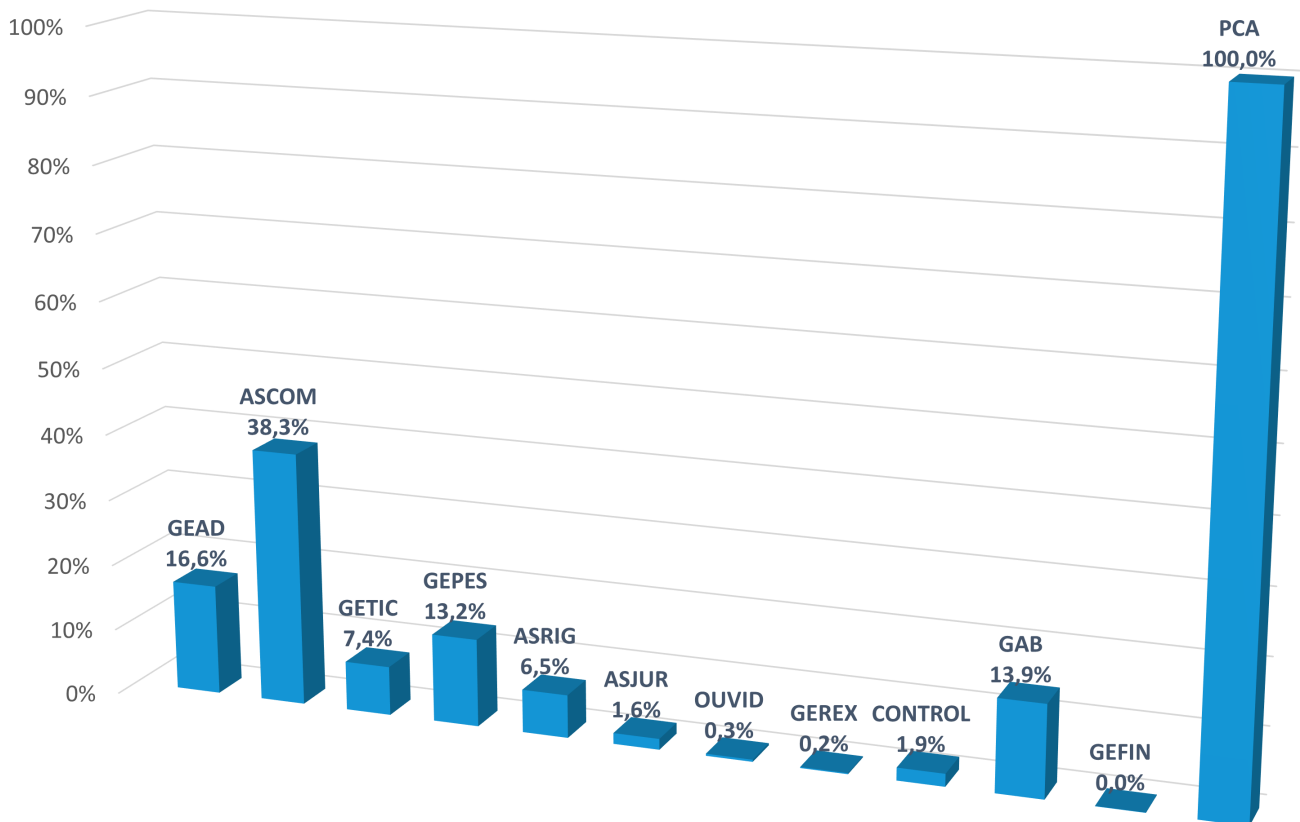


Gráfico 2: Representatividade das Áreas em valor contratado



Ao cruzar três dimensões principais (volume de processos, valor financeiro envolvido e complexidade dos objetos) permite-se compreender não apenas “quanto” cada área demanda, mas “como” essa demanda se expressa. Isso é essencial para um PCA mais eficaz, pois o esforço da equipe de compras e o risco para a instituição não crescem de forma linear apenas com a quantidade de processos.

Gráfico 3: Complexidade por Área em quantidade de processos

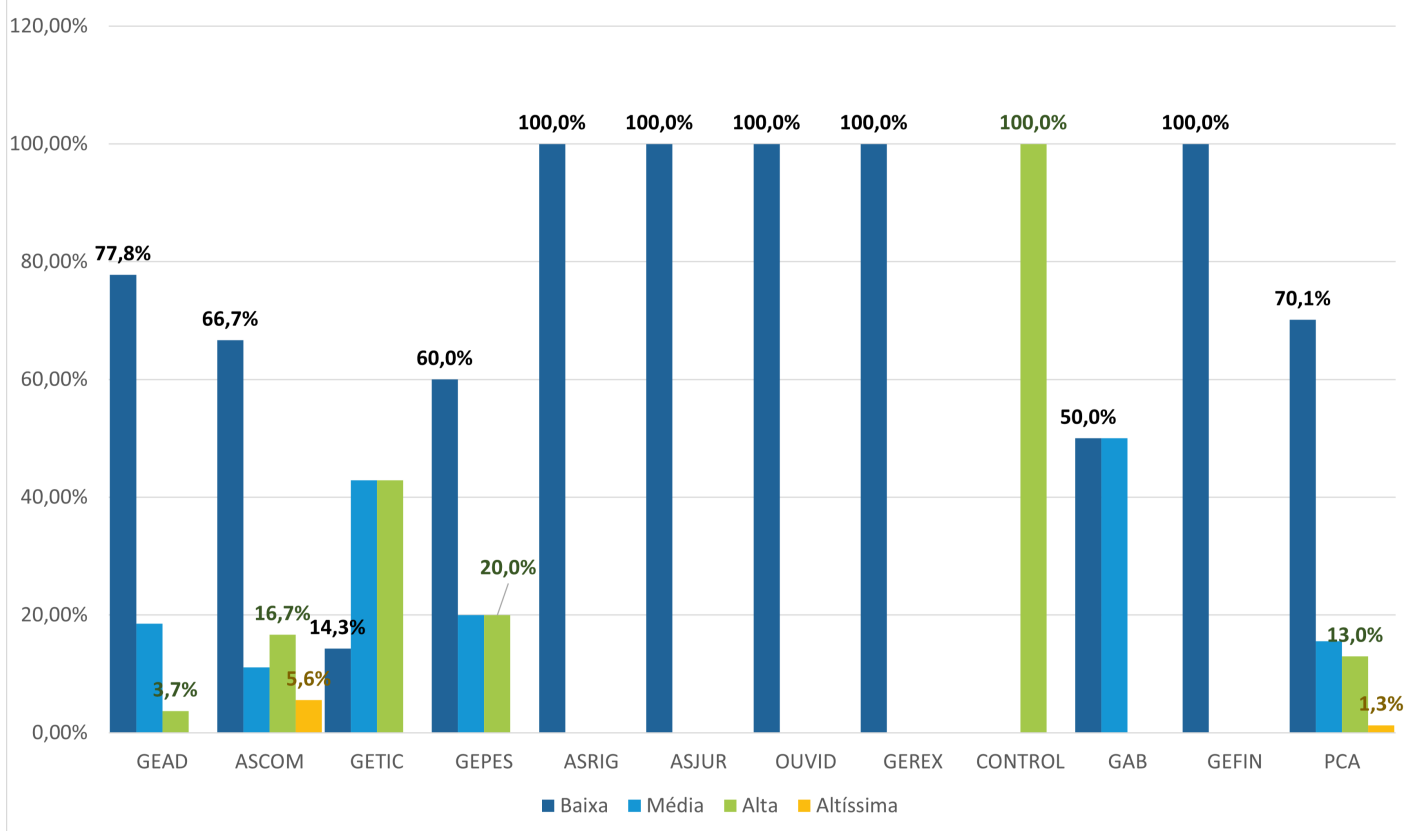
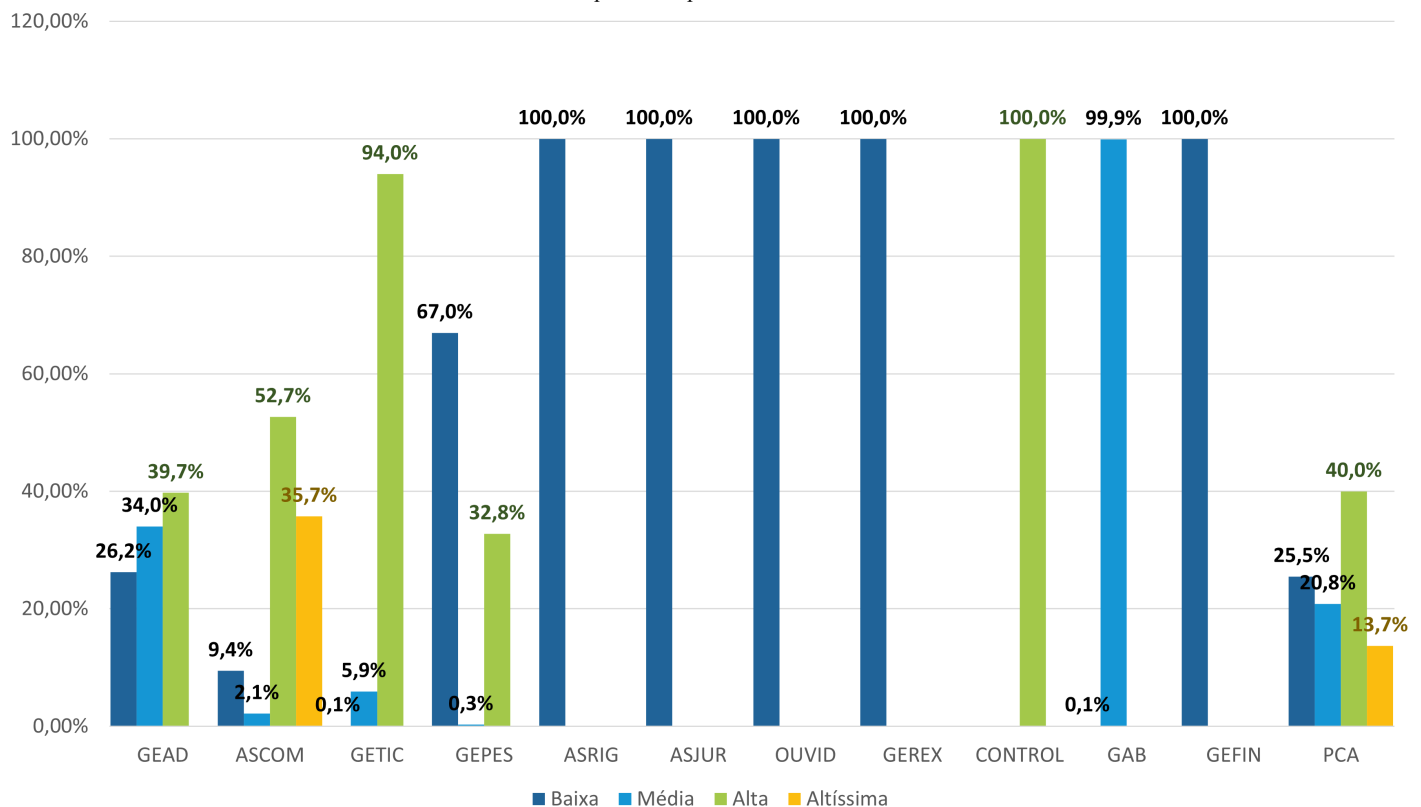


Gráfico 4: Complexidade por Área em valor contratado



Além disso, a duração dos processos (início efetivo até o término efetivo) adiciona uma quarta camada de leitura. Ela mostra, na prática, quanto tempo essas demandas levam para serem concluídas. Processos numerosos e relativamente simples, mas que demoram muito, podem indicar gargalos de fluxo ou de priorização. Já áreas com poucos processos, mas de alta complexidade e longa duração, requerem um acompanhamento mais próximo, de natureza mais estratégica. Dentro desse contexto, alguns padrões começam a se destacar:

- Na GEAD, verifica-se um grande volume de processos, com predominância de baixa complexidade e valores médios mais modestos. Isso sugere uma abordagem de fluxo contínuo para demandas de rotina, onde medidas de otimização (padronização, uso de modelos, consolidação de compras recorrentes) proporcionam elevado

retorno em termos de agilidade e redução de carga administrativa.

- Em contraste, a ASCOM apresenta menor volume de processos, mas concentra valores significativamente mais altos e com uma fração maior de processos classificados como de alta e altíssima complexidade. Nesse caso, não se trata apenas da quantidade, mas da natureza dos objetos e seu impacto estratégico. Essas demandas exigem maior atenção na fase de planejamento, artefatos mais robustos e maior controle interno.

- A GETIC, por sua vez, combina um número intermediário de processos com valores elevados e uma proporção significativa de alta complexidade, o que indica que, para esta unidade, cada contratação demanda considerável energia técnica e jurídica, tendendo a uma tramitação mais prolongada, o que se reflete em indicadores de maior duração.

- Por outro lado, unidades como ASJUR e ASRIG surgem com poucos processos, predominantemente de baixa complexidade, valores mais controlados e durações mais curtas. Essas unidades demandam uma intervenção mais especializada, com menor risco sistêmico para o planejamento anual.

- Em unidades como CONTROL e GAB, o número de processos é reduzido, porém os valores e a importância institucional são desproporcionais ao volume. No caso da CONTROL, o perfil de demanda, embora pequeno em quantidade, pode comprometer recursos significativos e exigir coordenação cuidadosa entre as áreas envolvidas. Já a GAB, com valores altos, carrega um risco reputacional e financeiro que não pode ser tratado apenas pelo prisma de "quantidade".

Quando se integram todas essas dimensões, a leitura transcende a mera identificação do maior demandante para abordar "o que é demandado, com qual risco, por quanto tempo e com qual impacto", permitindo:

- a) Organizar o trabalho da equipe de contratações por clusters de demanda (operacional recorrente, estratégico de alto valor, altamente complexo etc.);
- b) Definir prioridades de atendimento por área, não só pelo número de processos, mas pela combinação de complexidade, valor e histórico de duração;
- c) Antecipar riscos de atraso em renovações ou novas contratações de grande impacto, especialmente em áreas como ASCOM, GETIC, CONTROL e GAB.

Com essa contextualização, as percepções que se extraem sobre cada área (volume, valor, complexidade e duração) deixam de ser números isolados e se transformam em informações estratégicas, permitindo uma gestão de contratações alinhada à estratégia da instituição e à capacidade real de execução.

### 3. ANÁLISE DE VALORES ESTIMADOS

É fundamental ressaltar que o Plano de Contratações Anual (PCA) passou por revisão, visando às necessárias adequações de planejamento ao longo do exercício de 2025. As alterações estão detalhadas no Relatório de Revisão PCA 2025 (0283069), que registra as modificações realizadas para atender a novas demandas ou por solicitação dos gestores das áreas requisitantes, conforme os motivos expostos naquele documento.

- a) Redução devido a 8 cancelamentos: R\$ 839.500,00 (oitocentos e trinta e nove mil e quinhentos reais);
- b) Acréscimo devido a 16 novas inclusões: R\$ 1.524.866,12 (um milhão quinhentos e vinte e quatro mil oitocentos e sessenta e seis reais e doze centavos).

As modificações entre o PCA Aprovado e o Revisado resultaram em um acréscimo líquido de R\$ 685.366,12 (seiscentos e oitenta e cinco mil trezentos e sessenta e seis reais e doze centavos).

O valor estimado total de R\$ 72.587.288,26 (setenta e dois milhões quinhentos e oitenta e sete mil duzentos e oitenta e oito reais e vinte e seis centavos) refere-se ao conjunto de 85 itens do PCA Final. Esta tabela apresenta o valor estimado total do PCA Final (85 itens) e o valor que foi efetivamente realizado ou formalmente comprometido até o final de 2025.

Tabela 2: Valor Estimado X Valor Contratado

SITUAÇÃO	ESTIMADO (E)	CONTRATADO (C)	(C) vs (E)
Concluída	19.077.005,65	18.657.552,09	-2,2%
Assinatura do contrato	2.395.000,00	2.391.610,00	-0,1%
Certame	4.008.721,61	3.928.106,93	-2,0%
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>25.480.727,26</b>	<b>24.977.269,02</b>	<b>-2,0%</b>
Em andamento	47.066.560,00		
Reprogramada	40.001,00		
<b>TOTAL PCA</b>	<b>72.587.288,26</b>		

Dentre as contratações em andamento, destaca-se a "Contratação Módulos Finalísticos", com valor estimado de R\$ 45.000.000,00 (quarenta e cinco milhões de reais). Sua conclusão está prevista para outubro de 4/2026, o que significa que sua não conclusão em 2025 está em conformidade com o planejamento. Para aquisições de grande vulto

e alta complexidade, é comum que os processos se estendam por mais de um exercício, evidenciando uma abordagem de planejamento e execução de longo prazo.

A tabela de valores contratados versus estimados, segmentada por área demandante e nível de complexidade, evidencia que grande parte das variações agregadas é explicada por um número reduzido de processos.

Tabela 3: Valor Estimado X Valor Contratado por Área

Área Demandante	Baixa	Média	Alta	Altíssima	Variação Total	Variação R\$ Valor Absoluto
CONTROL			- 20,4%		-20,4%	-122.589
ASCOM	14,8%	-2,6%	17,6%	-46,0%	-17,6%	- 2.048.790
OUVID	- 17,5%				-17,5%	-17.000
GEFIN	-0,5%				-0,5%	-61
GAB	- 49,2%	0,0%			-0,1%	-2.460
ASJUR	4,7%				4,7%	18.307
GETIC	-8,7%	- 14,2%	8,4%		6,7%	116.422
GEAD	5,3%	-6,3%	28,8%		8,6%	329.186
GEREX	17,6%				17,6%	5.910
GEPES	58,7%	- 91,1%	8,2%		32,5%	810.134
ASRIG	33,7%				33,7%	407.483
<b>Total Geral</b>	<b>28,3%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>-46,0%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>-503.458</b>

Na ASCOM, a variação observada decorre essencialmente de um único contrato de serviços de apoio em comunicação institucional, finalizado em 46% abaixo do estimado. Trata-se de um contrato de grande porte, e essa variação significativa exige uma análise mais aprofundada para determinar se representa uma efetiva economia ou indica uma estimativa inicial inadequada.

Na GEAD, a variação é fortemente influenciada pelo processo de execução da obra da sede SAUS (2800.00.00732.2025). Esse contrato foi firmado com um valor inicialmente estimado, e seu porte financeiro é um fator determinante no resultado agregado da área.

Na GEPES, a variação positiva está concentrada em poucos processos, com destaque para a contratação de benefícios via cartão (2800.00.00507.2025), que apresentou um sobrecusto significativo em relação ao valor estimado. Esse aumento pode estar relacionado ao incremento no número de empregados beneficiados ou ao reajuste no valor unitário do benefício, aspectos que demandam investigação mais detalhada. Por outro lado, um único processo foi concluído por uma fração do valor previsto, resultando em uma variação negativa superior a 90%, o que também levanta questionamentos sobre a precisão da estimativa inicial.

Por fim, na ASRIG, o sobrecusto agregado decorre, principalmente, do processo relacionado à COP 30, realizada em Belém (2800.00.00977.2025), que apresentou um aumento de aproximadamente 111% em relação ao valor inicialmente estimado. Esse contrato, em razão de seu peso financeiro e da magnitude da variação, é o principal responsável pela diferença identificada. A análise sugere que a imprecisão na estimativa inicial pode estar relacionada à ausência de divulgação prévia dos valores pelos organizadores do evento ou a alterações na demanda ao longo do processo.

Em síntese, a leitura da tabela por área deve considerar que as variações não se distribuem de forma homogênea, mas estão concentradas em alguns contratos que, percentualmente, explicam quase integralmente os desvios. Esses desvios precisam ser analisados com o objetivo de identificar se resultam de competitividade favorável, alterações de escopo ou falhas nas estimativas iniciais.

#### 4. ANÁLISE DE TEMPO E DURAÇÃO

A análise temporal foi estruturada a partir dos seguintes indicadores:

- Duração Prevista: calculada entre o início recomendado e o término previsto;
- Duração Efetiva: calculada entre o início efetivo e o término efetivo;
- Atraso: apurado pela diferença entre o início/término efetivo e o início/término previsto.

Esses indicadores permitem avaliar, de forma objetiva, tanto a aderência do planejamento do PCA quanto o comportamento da execução ao longo do exercício.

A análise consolidada dos processos revela um comportamento recorrente: a duração efetiva média das contratações é inferior à duração prevista. Esse fato sugere que uma parte significativa das contratações é concluída em menos tempo do que o estimado no planejamento original. Contudo, em processos em que há necessidade de parecer jurídico, observa-se a ocorrência de atraso no término previsto. A análise do fluxo aponta que o atraso não é apenas resultado de maior tempo de execução, mas principalmente de deslocamentos entre o início recomendado e o início efetivo dos processos. Em termos práticos, os dados indicam que parte considerável dos processos se inicia após o marco recomendado e, embora a execução consiga, em muitos casos, recuperar parte do tempo, essa recuperação nem sempre é suficiente para evitar o descumprimento do prazo final.

A tabela a seguir apresenta os valores médios consolidados desses indicadores, servindo como referência para as análises segmentadas apresentadas nos tópicos subsequentes.

Tabela 4: Tempo de duração do processo

Complexidade	Quantidade	Duração Prevista	Duração Efetiva	Dias de Atraso no Início	Dias de Atraso no Término	Média de Tempo do parecer	Valor Contratado R\$
Com parecer	49	148	110	64	25	21	18.175.419
Sem parecer	24	78	42	19	-19	n/a	482.133
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>125</b>	<b>87</b>	<b>49</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>18.657.552</b>

Assim, aprofundar-se-á na análise dos 49 processos concluídos que necessitaram de parecer jurídico. A análise da relação entre o tempo de emissão dos pareceres jurídicos e o desempenho temporal dos processos indica a existência de associação estatisticamente relevante entre essas variáveis. De forma geral, processos cujo parecer jurídico demanda mais tempo tendem a apresentar maior duração total e maior probabilidade de atraso em relação ao prazo originalmente previsto.

Observa-se que existe uma relação moderada e positiva entre o tempo do parecer e a duração efetiva dos processos, indicando que pareceres mais longos tendem a estar associados a processos de maior duração. Similarmente, verifica-se uma relação moderada e positiva entre o tempo do parecer e o atraso em dias, sugerindo que o aumento no tempo de análise jurídica tende a se refletir em atrasos na conclusão dos processos.

#### 4.1. Análise por nível de complexidade

Ao segmentar a análise por nível de complexidade, a intensidade dessa relação varia de forma significativa. Nos processos de baixa complexidade, a correlação é moderada e positiva com atraso de 18 dias. Esse resultado indica que, mesmo em fluxos considerados mais simples, pareceres mais longos estão relacionados a processos atrasados. Entretanto, os dados sugerem que esse atraso não decorre diretamente de prolongamento da execução após o início do processo, mas está mais relacionado ao atraso no início. Processos de baixa complexidade frequentemente se iniciam após o marco recomendado e, uma vez iniciados, apresentam execução relativamente mais rápida, o que nem sempre é suficiente para compensar o atraso inicial e cumprir o prazo previsto.

Nos processos de média complexidade, a relação entre o tempo do parecer jurídico e os indicadores temporais se mostra mais forte, nesse grupo, o tempo do parecer jurídico apresenta associação relevante com o desempenho temporal e um maior deslocamento do término em relação ao prazo previsto. Adicionalmente, verifica-se uma correlação baixa entre o tempo do parecer e o deslocamento do início, o que sugere uma dinâmica distinta da observada em outros níveis de complexidade. Nesse contexto, o atraso identificado parece estar relacionado a outros eventos ocorridos ao longo da execução, dos quais o tempo de parecer jurídico é um componente relevante, mas não isolado.

Já nos processos de alta complexidade, a correlação entre o tempo do parecer jurídico e a duração efetiva é moderada, indicando que pareceres mais longos influenciam a duração total. Por outro lado, no processo de altíssima complexidade a relação entre o tempo do parecer e o atraso é praticamente inexistente ou levemente negativa, o que indica que, nesse recorte, pareceres mais demorados não implicam necessariamente em extrapolação do prazo final. Esse comportamento sugere que, para tais contratações, fatores outros neutralizam o impacto do tempo do parecer no prazo final, evitando que a demora na análise jurídica se traduza em atrasos significativos.

De forma sintética, a influência do tempo do parecer é mais crítica nos processos de complexidade média. No entanto, é relevante notar que o tempo médio para emissão de pareceres em processos de altíssima complexidade (16 dias) foi inferior ao de processos de complexidade média (24 dias) e alta (37 dias), e equivalente ao de processos de baixa complexidade (16 dias). Esse comportamento sugere que o tempo de parecer jurídico nem sempre é proporcional à complexidade do processo, o que demanda uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a agilidade da análise jurídica em diferentes níveis de complexidade.

Tabela 5: Tempo de duração do processo X Complexidade

Complexidade	Quantidade	Duração Prevista	Duração Efetiva	Dias de Atraso no Início	Dias de Atraso no Término	Média de Tempo do parecer	Valor Contratado
Baixa	32	78	68	28	18	16	5.899.638
Média	7	180	172	32	23	24	1.254.911
Alta	9	330	176	213	59	37	7.600.835
Altíssima	1	540	402	105	- 33	16	3.420.034
<b>Total Geral</b>	<b>49</b>	<b>148</b>	<b>110</b>	<b>64</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>18.175.419</b>

#### 4.2. Análise por Unidade Demandante

A análise por unidade demandante evidencia diferenças relevantes no desempenho temporal dos processos. Um fator comum e de grande relevância observado em todas as unidades é o atraso no início efetivo das contratações em relação ao prazo planejado. Esse atraso preliminar repercute no cronograma geral, independentemente das demais etapas do fluxo.

Na GEAD, percebe-se que, apesar da existência de uma relação entre o tempo médio de parecer jurídico e a duração efetiva dos processos, o atraso predominante ocorre na etapa de início. Esse atraso inicial contribui para a extensão total do processo.

Na ASCOM, observa-se que, embora o tempo de parecer jurídico esteja presente, a principal causa do deslocamento do término para além do prazo originalmente previsto está associada aos atrasos significativos na etapa de início do processo. Esse cenário ocorre mesmo sem um prolongamento substancial da execução após o seu começo.

Em áreas como GETIC e GEPES, o padrão é distinto. Nessas unidades, a influência do tempo de parecer na duração efetiva é moderada ou alta, porém seu impacto no atraso total é menor. Esse comportamento pode sugerir que o planejamento inicial para essas unidades incorpora margens de prazo mais amplas ou que outros mecanismos internos mitigam o impacto do tempo de análise sobre o prazo final.

Para a ASRIG, os processos apresentaram um tempo médio de parecer relativamente baixo (10 dias) e, apesar de um atraso de 29 dias no início, conseguiram concluir dentro do prazo previsto, ou seja, com zero dias de atraso no término.

A unidade OUVID apresentou um tempo médio de parecer de 10 dias e um atraso de 42 dias no início, mas conseguiu finalizar o processo 7 dias antes do previsto.

No caso da GEFIN, apesar de um parecer jurídico muito célere (4 dias), o significativo atraso de 87 dias na etapa de início resultou em um atraso final de 8 dias no término do processo, evidenciando a criticidade do atraso inicial.

A CONTROL se destaca pelo maior tempo médio de parecer (50 dias) e pelo atraso mais expressivo no início (184 dias), o que culminou em um atraso substancial de 51 dias no término. Isso indica que, nessa unidade, múltiplos fatores contribuíram para a extensão dos prazos.

Já o GAB, com um tempo de parecer de apenas 1 dia, teve um atraso de 64 dias no início para um processo de curtíssima duração efetiva. Essa discrepância ressalta a predominância do atraso na fase inicial como principal desafio.

Tabela 6: Tempo de duração do processo X Área

Área Demandante	Quantidade	Duração Prevista	Duração Efetiva	Dias de Atraso no Início	Dias de Atraso no Término	Média de Tempo do parecer	Valor Contratado
GEAD	16	122	114	38	33	21	3.580.170
ASCOM	11	166	93	92	22	19	6.974.997
GEPES	5	156	98	98	40	18	3.304.134
ASRIG	5	67	51	29	0	10	1.617.483
GETIC	5	270	239	60	29	39	1.841.037
CONTROL	2	330	198	184	51	50	479.011
ASJUR	2	90	44	56	9	21	327.507
GEFIN	1	90	11	87	8	4	11.539
OUVID	1	90	89	42	-7	10	37.000
GAB	1	1	1	-	1	1	2.540
<b>Total Geral</b>	<b>49</b>	<b>148</b>	<b>110</b>	<b>64</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>18.175.419</b>

#### 4.3. Síntese conclusiva

De maneira consolidada, os resultados evidenciam que o atraso no início das contratações é um ponto crítico transversal na gestão dos prazos dos processos do PCA. A relação entre o tempo de emissão do parecer jurídico e o

desempenho temporal dos processos é positiva, mas seu impacto sobre o atraso varia significativamente conforme o contexto, a complexidade da contratação e a condução do processo. Por isso, o tempo do parecer jurídico deve ser considerado como um fator relevante, mas não exclusivo, na análise e na gestão dos prazos.

A investigação das causas subjacentes para esses atrasos iniciais é essencial, uma vez que podem estar associadas a fatores como inércia processual, sobrecarga de trabalho das equipes, insuficiência de pessoal ou falhas no planejamento inicial das demandas. Considerar esses elementos de forma diferenciada permitirá o aprimoramento do planejamento e da gestão do fluxo processual, possibilitando o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para otimização dos prazos e maior eficiência na condução dos processos.

## 5. ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS INTEGRANTES ADMINISTRATIVOS

A análise do desempenho dos integrantes administrativos na execução das contratações concluídas em 2025 é crucial para compreender a distribuição da carga de trabalho e o papel das equipes na consecução dos objetivos do PCA. Das 73 contratações concluídas, identifica-se que 13 corresponderam a renovações contratuais e 5 foram conduzidas por integrantes da Coordenação Administrativa (CAD). A CAD, embora colabore em processos de contratação, possui um rol de atividades diversificado, abrangendo fiscalização de contratos e convênios, apoio administrativo, gestão patrimonial e gerenciamento de estoque/almojarifado, não tendo a contratação como sua atribuição principal.

Para uma avaliação focada na expertise e nas atividades-fim, a presente análise considerará exclusivamente a atuação das integrantes da Coordenação de Licitações e Contratos (CLIC), cuja responsabilidade principal reside na condução de processos de contratação. Desse modo, ao se excluir as 13 renovações e as 5 contratações da CAD do total de 73 contratações concluídas, restam 55 processos que foram conduzidos pelas integrantes da CLIC.

A tabela a seguir detalha a distribuição dessas 55 contratações entre as integrantes da CLIC, segmentadas por nível de complexidade:

Gráfico 5: Integrante Administrativo X Quantidade de Processos

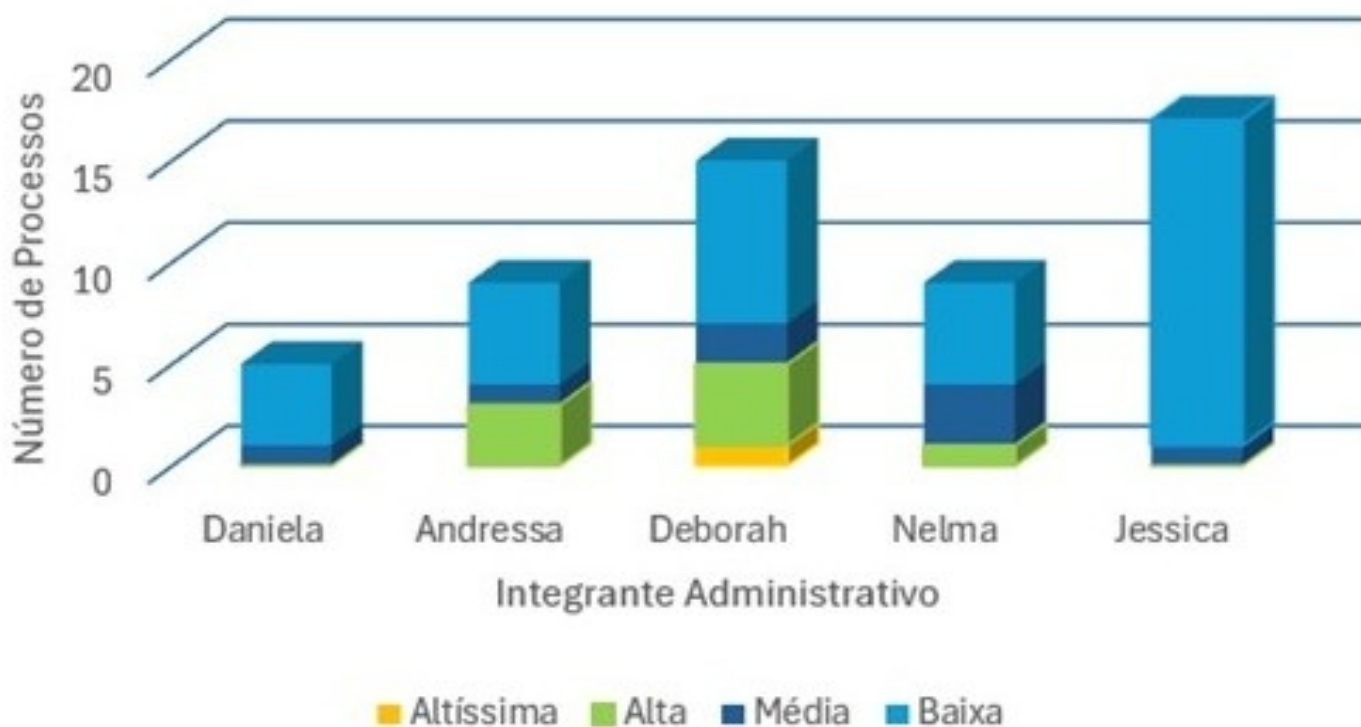


Tabela 7: Integrante Administrativo X Quantidade de Processos

Nível de Complexidade/Integrante Administrativo	Altíssima	Alta	Média	Baixa	Total por Integrante
Daniela	0	0	1	4	5
Andressa	0	3	1	5	9
Deborah	1	4	2	8	15
Nelma	0	1	3	5	9
Jessica	0	0	1	16	17
Total Complexidade	1	8	8	38	55

Gráfico 6: Integrante X Complexidade X Tempo para Conclusão

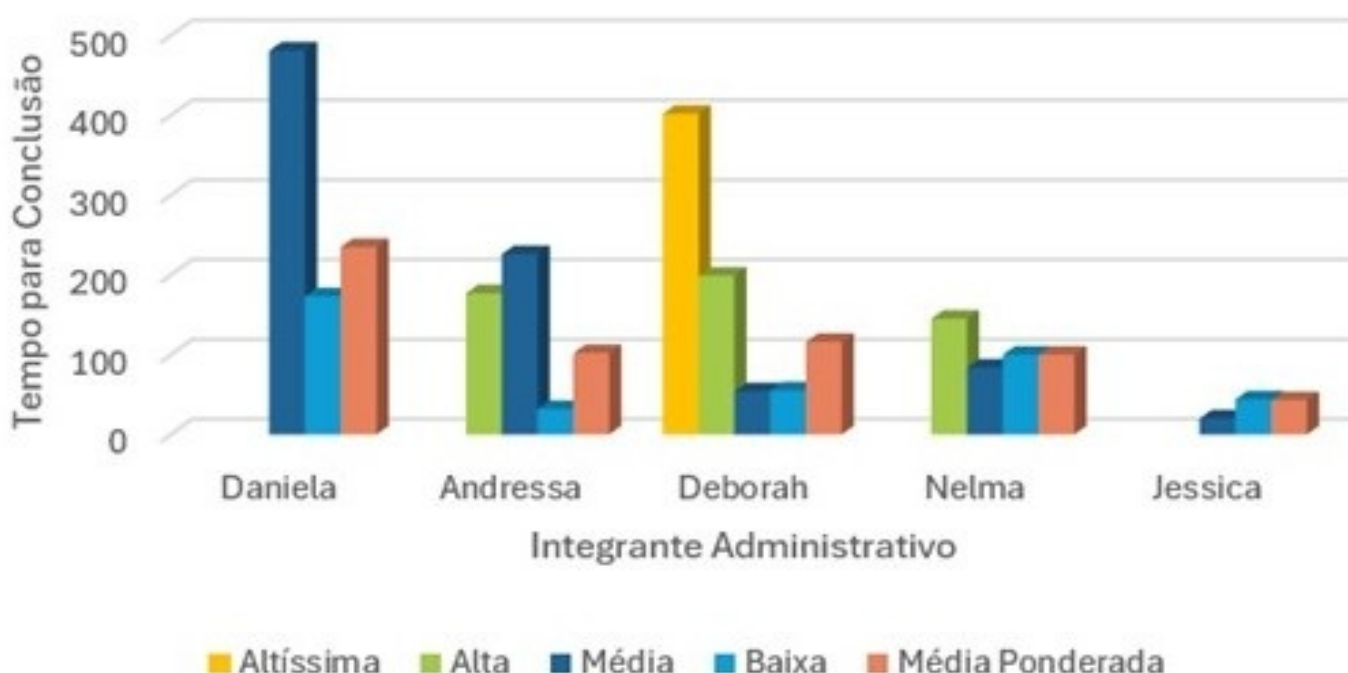


Tabela 8: Integrante X Complexidade X Tempo para Conclusão

Nível de Complexidade/Integrante Administrativo	Altíssima	Alta	Média	Baixa	Média Ponderada (Dias)
Daniela			481	173	235
Andressa		177	226	32	102
Deborah	402	199	54	55	116
Nelma		145	84	100	100
Jessica			20	44	43

A análise da distribuição das 55 contratações gerenciadas pela equipe da CLIC aponta uma variação significativa no volume e na complexidade dos processos atribuídos aos integrantes. Observou-se que alguns membros da equipe se destacaram ao conduzir um número substancialmente maior de contratações, com atuação marcante tanto em processos de baixa complexidade, essenciais para a fluidez operacional, quanto em processos mais desafiadores, incluindo o único de altíssima complexidade e uma parcela relevante dos de alta complexidade. Em contraste, outros integrantes administraram um volume menor de processos, com foco predominante nos níveis de complexidade baixa e média.

Essa heterogeneidade na distribuição da carga de trabalho exige atenção, pois reflete um desequilíbrio na contribuição individual. Tal assimetria pode impactar a eficiência coletiva e o desenvolvimento profissional da equipe. Contudo, é importante destacar que fatores contextuais específicos influenciaram essa distribuição. Por exemplo, a integrante Daniela foi movimentada para a Coordenação Administrativa (CAD) no primeiro semestre de 2025, razão pela qual não conduziu nenhuma contratação no segundo semestre. Já a integrante Jessica, admitida no CFQ em abril de 2025, passou por um período inicial de treinamento interno antes de iniciar sua atuação direta nos processos. Como as contratações de maior complexidade já estavam distribuídas nesse momento, sua atuação concentrou-se em processos de baixa e média complexidade, alinhada ao contexto de sua entrada na equipe.

A avaliação desse cenário reforça o papel estratégico da CLIC como unidade central nas contratações do CFQ. Para aprimorar a performance da equipe e garantir uma distribuição mais equitativa e eficiente do trabalho, recomenda-se:

- Revisar os critérios de alocação de processos, visando equilibrar volume e complexidade, além de considerar as condições específicas de atuação de cada integrante ao longo do período;
- Investir em programas de capacitação voltados ao aprimoramento das competências técnicas para condução de processos de alta complexidade, fortalecendo a capacidade de resposta da equipe;
- Desenvolver um plano de rodízio de tarefas, permitindo que todos os integrantes vivenciem diferentes tipos de contratações, estimulando o aprendizado e a disseminação do conhecimento;
- Adotar soluções tecnológicas e metodologias de gestão que otimizem a condução de processos de baixa e média complexidade, liberando a equipe para se dedicar a demandas mais estratégicas.

## 6. ANÁLISE DE SAZONALIDADE E GESTÃO DE FLUXO

A eficiência na execução do PCA 2025 está diretamente relacionada à distribuição da carga de trabalho ao longo do ano, e não apenas ao volume total de processos. A análise temporal dos inícios e términos revela uma concentração significativa de atividades no segundo semestre, com destaque para o último quadrimestre, quando ocorrem os maiores volumes de abertura e encerramento de processos.

Gráfico 7: Início e término por mês



A sazonalidade evidenciada demonstra uma distribuição desigual das atividades ao longo do exercício, com picos acentuados nos meses finais do ano, o que pode sobrecarregar a equipe e dificultar a gestão de prazos. Para mitigar esses impactos e garantir maior eficiência operacional, torna-se essencial o planejamento de ações que promovam uma distribuição mais equilibrada da demanda ao longo de todo o exercício.

## 7. MEDIDAS DE OTIMIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

A Gerência Administrativa, com sua atuação a partir de fevereiro de 2025, implementou transformações substanciais na gestão das contratações do CFQ. Previamente às modificações iniciais, a Gerência-Executiva promoveu reunião gerencial com os responsáveis pelos setores requisitantes para o alinhamento das demandas. Após o recebimento dessas solicitações, a Gerência Administrativa (GEAD), conforme estabelecido na Portaria CFQ nº 73, de 25 de julho de 2025, procedeu à consolidação das demandas. Nesse processo, avaliou-se a capacidade de execução, agruparam-se objetos de mesma natureza e elaborou-se um calendário de contratação, resultando na versão preliminar do PCA, o qual foi submetido à Gerência-Executiva para análise, definição de prioridades e realização de adequações, antes de ser encaminhada ao Presidente do CFQ para a decisão final. Essas mudanças foram cruciais para otimizar o uso de recursos e

assegurar resultados exitosos nos processos licitatórios.

#### 7.1. Algumas Alterações Implementadas e seus Impactos

a) **Agrupamento de Processos Licitatórios para Festividades:** Houve a junção de dois processos de contratações voltados às festividades do "Dia do Químico" e ao evento de encerramento das atividades, consolidando-os em uma única licitação. Essa medida garantiu maior agilidade, além de economia processual.

b) **Adequação para Contratações de Itens de Copa, Limpeza e Material de Expediente:** O modelo anterior, que utilizava Pregão com Sistema de Registro de Preços, foi ajustado para um formato mais adequado às reais necessidades do CFQ, conforme detalhado abaixo:

- **Materiais de Expediente:** A centralização da demanda para um período de 12 meses resultou em um único contrato de entrega integral, viável em virtude do espaço de armazenagem disponível e da natureza não perecível dos materiais. A contratação atraiu maior competitividade entre fornecedores, eliminando históricos de itens desertos ou fracassados e garantindo economia e eficiência.
- **Itens de Copa e Limpeza:** A dispensa foi organizada em três entregas ao longo do ano, dada a perecibilidade dos produtos. Essa estrutura permitiu maior planejamento logístico por parte do fornecedor e proporcionou a aquisição de insumos de qualidade superior. Destaca-se a solução para o fornecimento de café, tradicionalmente uma área problemática em licitações públicas.

c) **Contratação de Espaço no Parque Cidade Corporate:** Uma mudança significativa foi a reestruturação das contratações de espaços para pequenos eventos realizados no edifício Parque Cidade Corporate, no qual está localizada a sede do CFQ.

- **Modelo anterior:** Cada evento requeria a abertura de um processo simplificado, com pesquisa de preços e justificativa para locação do espaço, frequentemente solicitada sem planejamento prévio. Essa organização demandava esforços recorrentes e deixava a equipe administrativa vulnerável a pedidos urgentes e imprevisíveis de outras áreas.
- **Modelo implementado:** As locações foram planejadas e consolidadas em um único processo para todo o ano de 2025. Essa estratégia exigiu um grau maior de planejamento, exigindo que as unidades reportassem previamente suas previsões de utilização do espaço. Como resultado, a contratação foi bem-sucedida, promovendo economia processual, otimização de recursos e maior agilidade. Considerando o êxito dessa contratação e por se tratar de um serviço de natureza continuada, está previsto que, para o exercício de 2026, a contratação seja realizada por meio de um contrato de prestação de serviços continuados, o que visa otimizar ainda mais os processos de aquisição e fortalecer o planejamento de longo prazo.

d) **Ampliação do Papel da Coordenação de Licitações e Contratos:** Adicionalmente, a Gerência Administrativa implementou mudanças na atuação do integrante administrativo nas contratações, que deixou de atuar apenas como revisor documental para assumir papel estratégico e proativo no processo de contratação. Assumiu a liderança dos trabalhos, sendo responsável por promover a eficiência no trâmite das demandas. Essa reestruturação propicia maior padronização e aprimoramento da assertividade dos procedimentos, uma vez que são conduzidos por uma equipe especializada, e as demais áreas são desoneradas, podendo focar na realização das suas atividades finalísticas.

e) **Publicação do Plano de Contratações Anual em Dashboard Interativo (Power BI):** Como um marco de transparência e modernização da gestão, o Plano de Contratações Anual foi disponibilizado em formato de dashboard interativo, utilizando a ferramenta Power BI, no site oficial do CFQ. Essa medida visa aprimorar a transparência e a compreensibilidade das informações relativas às contratações, permitindo que as partes interessadas visualizem os dados de forma dinâmica e atualizada, o que constitui um avanço significativo nos mecanismos de governança e prestação de contas. [\[1\]](#)

## 8. CONCLUSÃO

A análise da execução do PCA 2025 confirma um desempenho quantitativo superior às metas iniciais. Apesar dos avanços na entrega, os dados revelam a persistência de desafios relacionados à gestão de prazos e à otimização da execução, que deverão nortear o planejamento do próximo PCA:

a) **Gestão de Prazos:** A correlação entre o tempo de parecer jurídico e a duração total dos processos é constatável, especialmente em itens de média complexidade. Recomenda-se um planejamento de prazos mais realista, com estimativas baseadas na média de 21 dias para manifestações jurídicas.

b) **Foco no Impacto:** A constatação de que há concentração de processos de alto impacto exige uma gestão de riscos proporcionalmente focada. O próximo PCA deve priorizar a análise detalhada dos processos estratégicos e de maior complexidade, enquanto processos operacionais de baixa

complexidade (que representam o maior volume de trabalho) devem ser alvo de padronização e automação para desonerar a equipe.

c) Diferença entre o Valor Estimado e Valor Contratado: A grande diferença entre o valor estimado e o valor contratado indica a necessidade de aprimorar a estimativa preliminar de preços. Recomenda-se a observância do Art. 8º da Portaria CFQ nº 73/2025, que estabelece as referências e metodologias para a fundamentação desses valores.

d) Adesão aos Prazos de Início dos Processos: A constatação de que uma parcela significativa de processos se inicia após o marco recomendado, contribuindo para atrasos no término, aponta para a necessidade de maior rigor no cumprimento dos prazos de planejamento e início. Sugere-se uma revisão dos processos internos para garantir que os prazos previstos sejam respeitados e, quando aplicável, que se avalie a possibilidade de otimizar as etapas iniciais para reduzir o tempo de planejamento.

e) Equilíbrio de Carga e Sazonalidade: A distribuição assimétrica de demandas entre analistas e a concentração de encerramentos em novembro e dezembro impactam a eficiência e os prazos de execução. É fundamental buscar a distribuição mais equilibrada das licitações ao longo do ano, antecipando renovações críticas do último trimestre.

f) Otimização da Distribuição de Trabalho e Capacitação da Equipe: A análise do desempenho dos integrantes da Coordenação de Licitações e Contratos (CLIC) revela a importância de uma distribuição equitativa de trabalho e a necessidade contínua de capacitação para que todos os membros possam atuar com eficácia em diferentes níveis de complexidade, contribuindo para a melhoria dos prazos de execução e da performance geral.

Em conclusão, os resultados de 2025 validam a eficácia e efetividade das medidas de agrupamento de processos e racionalização de recursos implementadas. Contudo, a evolução do planejamento e da gestão exige aprofundamento na otimização dos fluxos de prazos e do reforço da capacidade operacional da equipe frente à crescente complexidade das demandas institucionais, com especial atenção à garantia da tempestividade das contratações e à melhoria contínua da performance de execução.

Brasília, na data da assinatura.

**VIVIANE GLAUCIA SOUZA**

Gerente Administrativa

---

[1]<https://cfq.org.br/pca/2025/>

---



Documento assinado eletronicamente por **Viviane Glauca Souza, Gerente**, em 09/02/2026, às 19:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto nº 10.543, de 15 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.cfq.org.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.cfq.org.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0339943** e o código CRC **DE38ECAE**.

---

---

Referência: Processo nº 2800.00.00694.2024

SEI nº 0339943

SCS Quadra 09 Edifício Parque Cidade Corporatre, Torre B, 9º andar  
Brasília/DF, CEP 70308-200  
Telefone: (61) 2099-3300 - [www.cfq.org.br](http://www.cfq.org.br)