



PLANEJAMENTO  
**ESTRATÉGICO**

2025 - 2027

AÇÕES EFICIENTES QUE OTIMIZAM RECURSOS PÚBLICOS E GARANTEM JUSTIÇA E COMPETITIVIDADE NAS CONTRATAÇÕES.



É órgão integrante da Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Roraima e tem por finalidade o planejamento e a centralização das compras, coordenação política, controle e execução dos procedimentos licitatórios e dos procedimentos de dispensa e inexigibilidade de licitação para a contratação de bens, serviços, inclusive de publicidade e obras, alienações e locações para os órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

# SELC



# VISÃO GERAL

A Secretaria de Licitação e Contratação de Roraima, motivada pela necessidade de modernizar a sua gestão, elaborou o seu primeiro planejamento estratégico. Além de um instrumento de governança, o documento pretende deixar claras as competências da Secretaria, fortalecer a sua imagem, priorizar o atendimento das demandas do Estado de Roraima, além de melhorar de forma contínua o ciclo de compras do executivo estadual. De maneira prática, o trabalho foi norteado pelas seguintes questões: Quem somos nós? Qual nosso papel institucional?

Qual impacto das nossas atividades no executivo estadual?

A partir de tais questionamentos, buscou-se pensar em novas formas de trabalho, objetivando a melhoria na qualidade do atendimento aos usuários, a estruturação racional do fluxo processual e a simplificação das rotinas de trabalho, que refletem uma gestão orientada para o resultado. Além disso, se propõe a orientar a gestão das compras institucionais no período compreendido entre 2025 a 2027, bem como inspirar a quebra de paradigmas e fomentar mudanças positivas na cultura organizacional, considerando a perspectiva do usuário durante o processo.

# CONTEXTO

As compras e contratações públicas configuram um desafio para a gestão e quando aplicadas em âmbito estadual, caracterizadas por demandas variadas e complexas, o cenário torna-se ainda mais singular.

No ano de 2023, a edição de normativos destinados ao planejamento e à gestão de contratos, assim como a publicação da Lei nº 14.133 em 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) no regramento jurídico, alteraram o segmento de forma significativa. Tais mudanças exigem a adequação dos processos de compras, redesenho de fluxos, esforços e qualificação da equipe de trabalho.

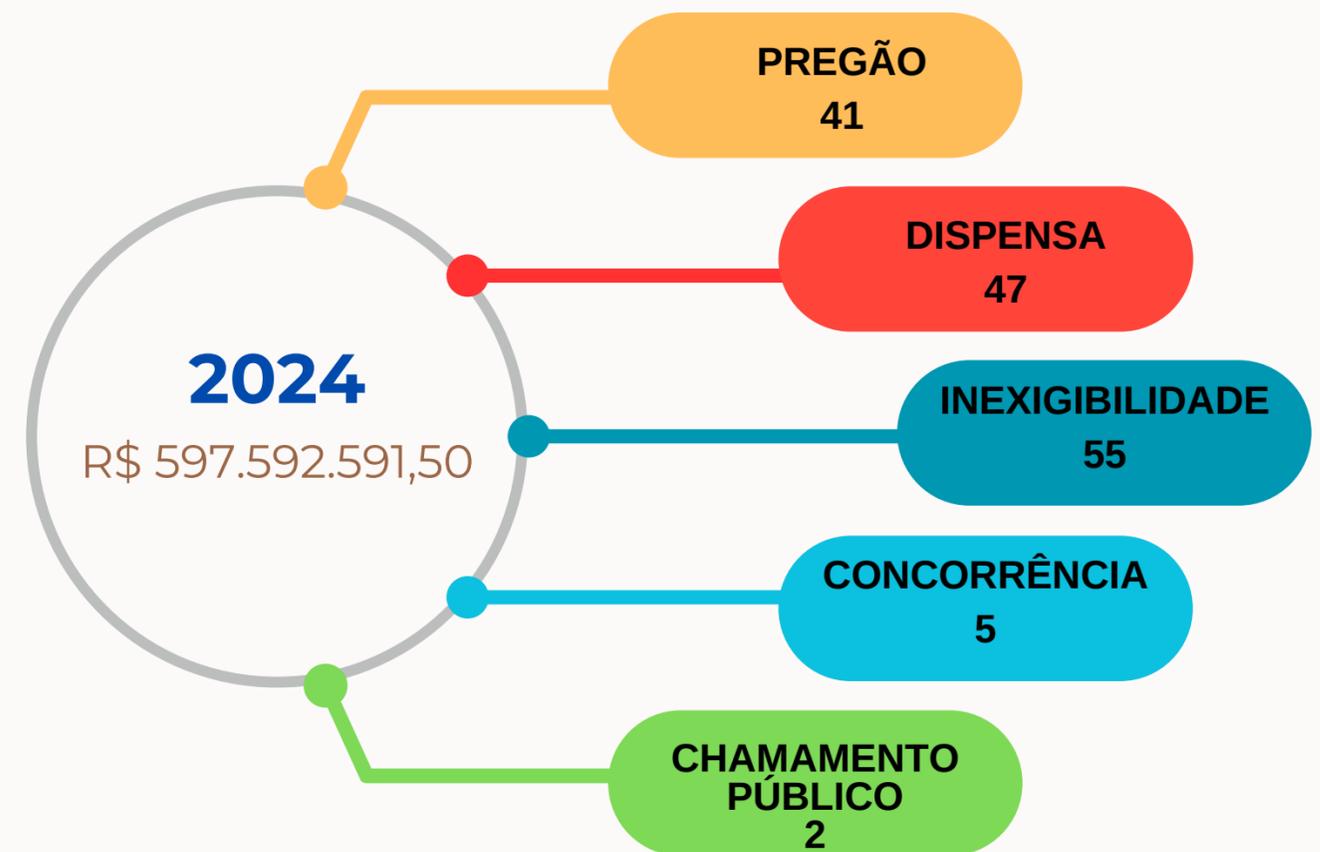
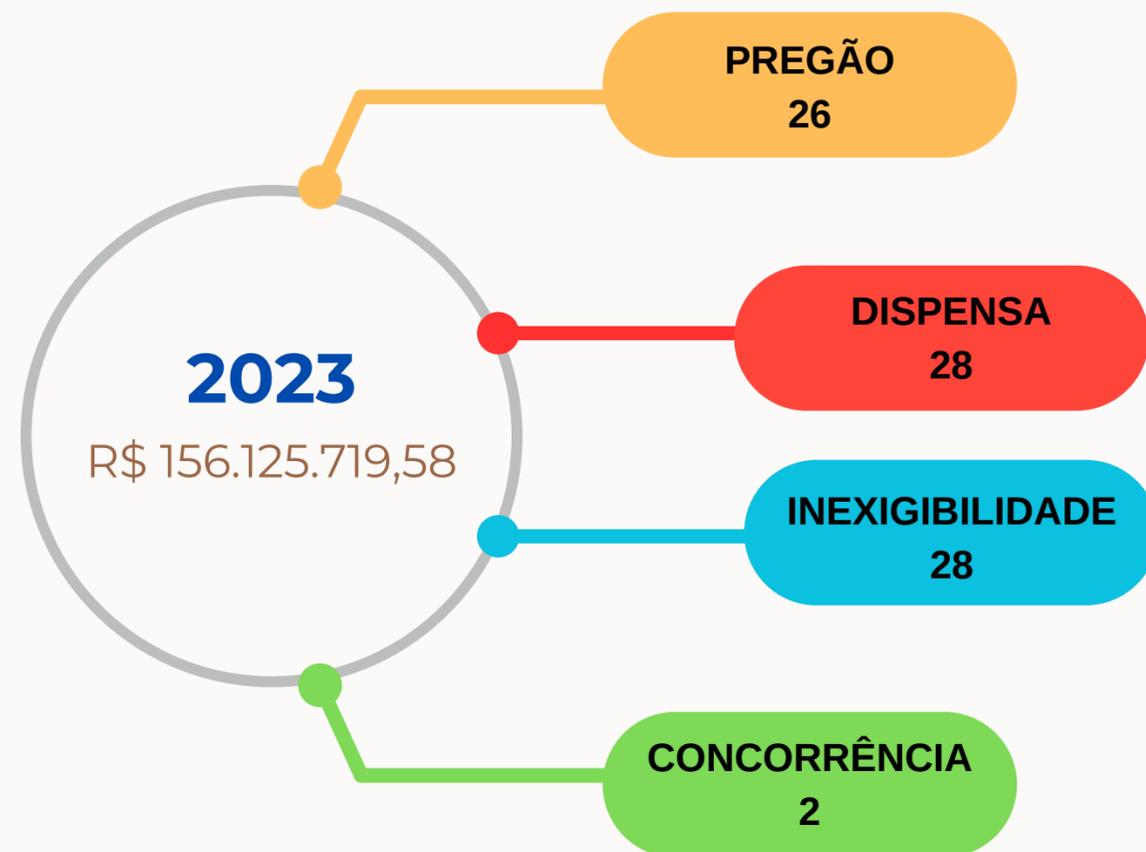
Nesse contexto, encerrada a vigência do primeiro ano de funcionamento da Secretaria de Estado de Licitação e Contratação, constatou-se a necessidade de se elaborar um Planejamento Estratégico para o próximo biênio, alinhado

ao cenário atual e às necessidades que vem surgindo no momento atual. Para elaborá-lo, foram utilizadas como referências os Relatórios de Gestão 2023 e 2024 desta Secretaria, análise e avaliação de resultados obtidos, e material instrucional sobre a temática. Ressaltando um o suporte técnico e colaboração da equipe de trabalho. Assim, o primeiro ciclo de gestão da Secretaria de Licitação e Contratação objetivou difundir a imagem da unidade recém-criada, ao compartilhar suas competências e processos de trabalhos perante à Administração Direta. Sendo assim, o ciclo 2025-2027 dará ênfase, sobretudo, à melhoria dos processos internos, desde a mensuração dos prazos processuais à formação de lideranças, e o impacto na qualidade dos serviços prestados.

# RESULTADOS

## 2023-2024

Considerando a competência institucional da Secretaria de Licitação e Contratação, na tabela a seguir será apresentado o resultado sintético dos processos de compras realizados no exercício de 2023 e 2024:



# ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos indicadores de 2024 revela um aumento considerável para a disponibilidade de itens (bens e serviços) para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Roraima, representando um incremento significativo.

É digno de nota, ainda, o aumento no número de pregões finalizados, passando de 26 em 2023 para 41 em 2024, evidenciando uma maior celeridade nos procedimentos licitatórios.

Esse desempenho reflete um aprimoramento nas práticas de gestão, as quais proporcionam mais agilidade na oferta de produtos e serviços à Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Roraima.

Além dos processos primários, classificam-se como relevantes: a) a publicação do Decreto 36.203-E, de 21 de junho de 2024 que Dispõe sobre Plano de Contratações Anual - PCA de bens, serviços e obras no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Roraima, b) elaboração e divulgação do Relatório Anual de Gestão 2023; c) cultura de reuniões periódicas de acompanhamento, d) boas práticas de gestão de processos e projetos, e e) participação efetiva das unidades requisitantes. Cabe destacar, ainda, o alinhamento dos processos de compras aos normativos de planejamento e à Lei nº 14.133/2021.

# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme expresso na Portaria N° 65/SELC/SEC/AUD, de 18 de março de 2024, que instituiu o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Licitação e Contratação, e ainda, o que dispõe a Lei n° 1.850/2023 compete à SELC o planejamento e a centralização das compras, coordenação política, controle e execução dos procedimentos licitatórios e dos procedimentos de dispensa e inexigibilidade de licitação para a contratação de bens, serviços, inclusive de publicidade e obras, alienações e locações para os órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Nesse sentido, compõem a estrutura organizacional:

I - NÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR é o cargo de Secretário de Estado de Licitação e Contratação;

II - NÍVEL DE GERÊNCIA SUPERIOR é o cargo Secretário Adjunto de Estado de Licitação e Contratação;

III - NÍVEL DE ASSESSORAMENTO:

- a) Gabinete Executivo;
- b) Assessoria Especializada;
- c) Assessoria de Licitação e Contratação;
- d) Consultoria Técnica;
- e) Auditoria.

# ***ESTRUTURA ORGANIZACIONAL***

## IV - NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA:

### a) Coordenadoria de Planejamento e Compras:

1. Divisão de Planejamento e Instrução Processual;
2. Divisão de Publicações e Gestão de Atas de Registro de Preços.

### b) Coordenadoria de Apoio Operacional e Análise Especializada:

1. Divisão de Análises;
2. Divisão de Elaboração de Editais.

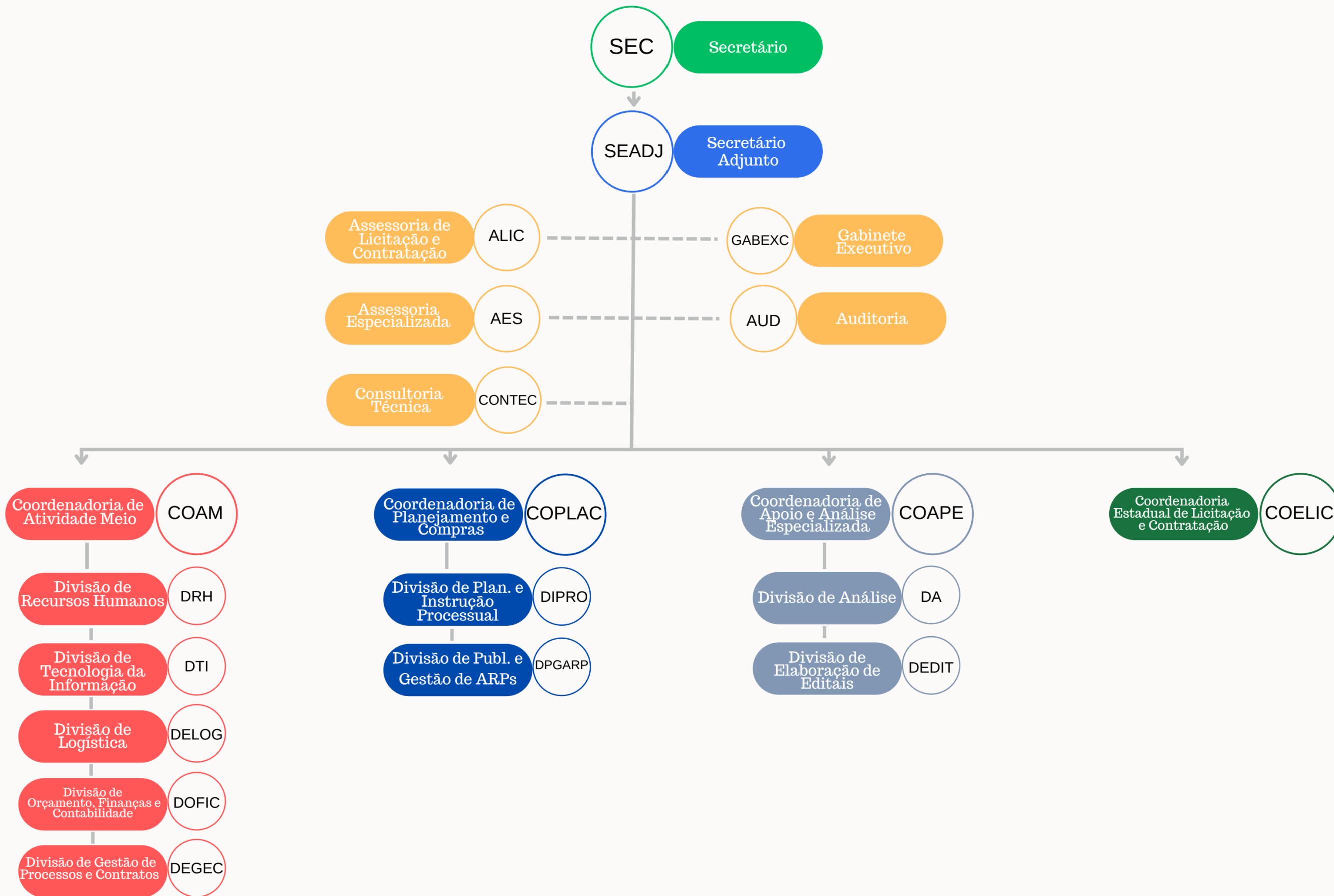
### c) Coordenadoria Estadual de Licitação e Contratação.

## V - NÍVEL DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

### a) Coordenadoria de Atividade Meio:

1. Divisão de Recursos Humanos;
2. Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade;
3. Divisão de Logística;
4. Divisão de Gestão de Processos e Contratos;
5. Divisão de Tecnologia da Informação.

# ORGANOGRAMA



# CICLO DE COMPRAS PÚBLICAS

O ciclo de vida da contratação pública é um processo sistêmico, transversal e participativo, que perpassa vários setores e envolve as partes interessadas, tendo início com a manifestação da demanda e terminando com a gestão da ata ou contrato (Santana, 2015).

Sendo assim, devido à sua relevância para manutenção estrutural dos órgãos, a gestão e governança de compras impactam a qualidade dos serviços ofertados, o que exige acompanhamento, controle e avaliação constantes (Fenili, 2018).

Nesse contexto, as demandas de aquisições e serviços da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Roraima devem estar incluídas, com exceções, no Plano de Contratações Anual (PCA),

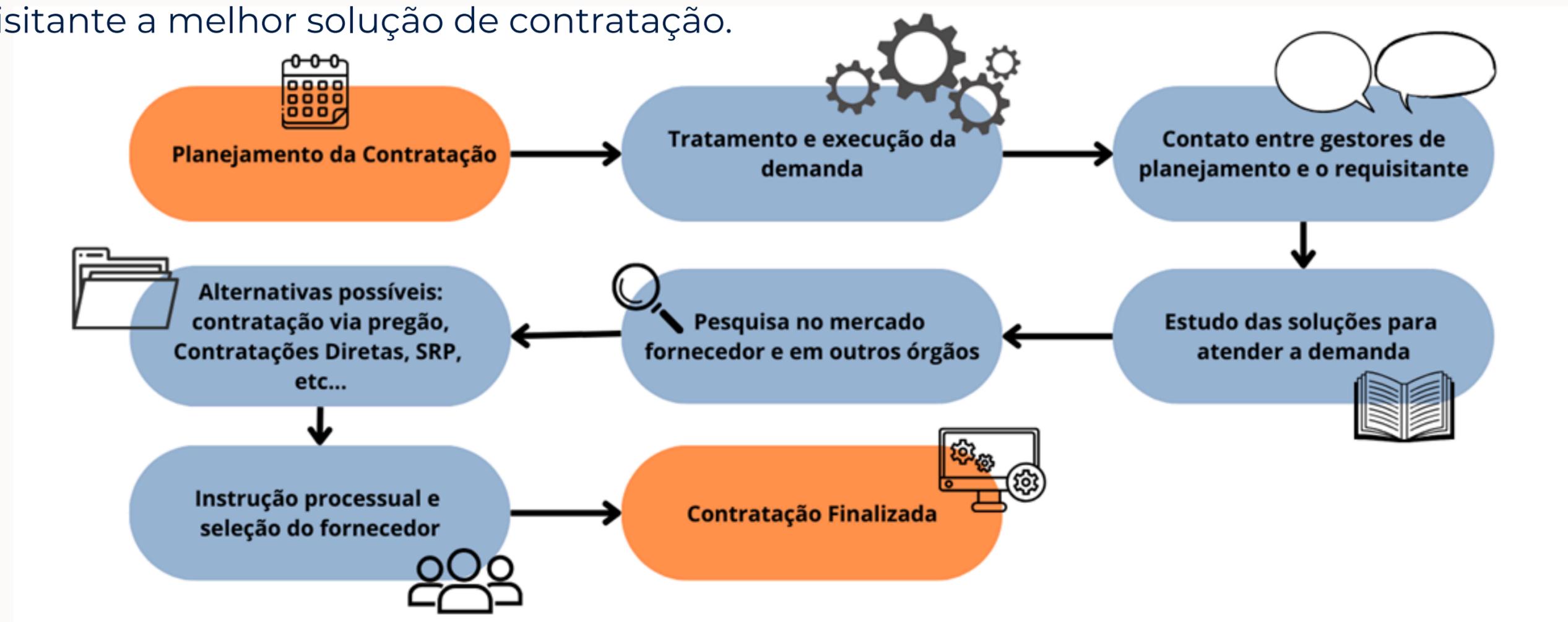
instrumento de governança instituído em âmbito estadual pelo Decreto 36.203-E, de 21 de junho de 2024, levando em consideração o prazo de obrigatoriedade disposto no referido Decreto.

Essa ferramenta consolida as manifestações que o órgão pretende realizar ou prorrogar no ano subsequente e contempla bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação.

Uma vez aprovado o PCA, as demandas coletadas são analisadas e tratadas pela Secretaria de Estado de Licitação e Contratação, iniciando-se, assim, a execução do Plano em parceria com as unidades requisitantes.

# CICLO DE COMPRAS PÚBLICAS

Após o recorte inicial, os pacotes de planejamento são encaminhados à Coordenadoria de Planejamento e Compras, setor responsável por todos os atos da instrução processual, posteriormente, encaminhado à Coordenadoria de Apoio Operacional e Análise Especializada para análise de conformidade dos atos preparatórios dos procedimentos, bem como a elaboração das minutas de editais das contratações públicas. Concluída essa fase, a Coordenadoria Estadual de Licitação e Contratação conduz a seleção do fornecedor, cujo resultado é a conclusão do certame. Oportuno destacar que essas ações interligadas e colaborativas têm o objetivo de entregar ao requisitante a melhor solução de contratação.



A metodologia utilizada para elaboração deste planejamento estratégico consiste em uma estrutura de gerenciamento de projetos com o uso das boas práticas indicadas no PMBOK® (2017).

Quanto à abordagem, foi utilizado o Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta estratégica que traduz de forma integrada a missão e a visão da Secretaria de Licitação e Contratação através de objetivos, indicadores e metas.

Dessa maneira, o BSC da Secretaria de Licitação e Contratação foi construído em três perspectivas: usuários, processos internos e recursos. Uma vez definidos missão, visão, valores e os objetivos estratégicos, foram elaborados os indicadores e metas para o período de dois anos dos participantes.

Considerando as mudanças regimentais e a modernização do processo de compras, a Secretaria de Licitação e Contratação tem procurado conciliar os aspectos da estrutura tradicional às práticas de uma organização baseada em projetos, como forma de desenvolver a sua estratégia e possibilitar o atingimento dos objetivos das divisões internas e da instituição.

# DIRECIONADORES ORGANIZACIONAIS

Conforme preconiza Paludo (2017), a missão da organização está intrinsecamente conectada ao propósito, o que caracteriza, pois, a sua existência. Desse modo, a razão de ser da Secretaria de Licitação e Contratação é:

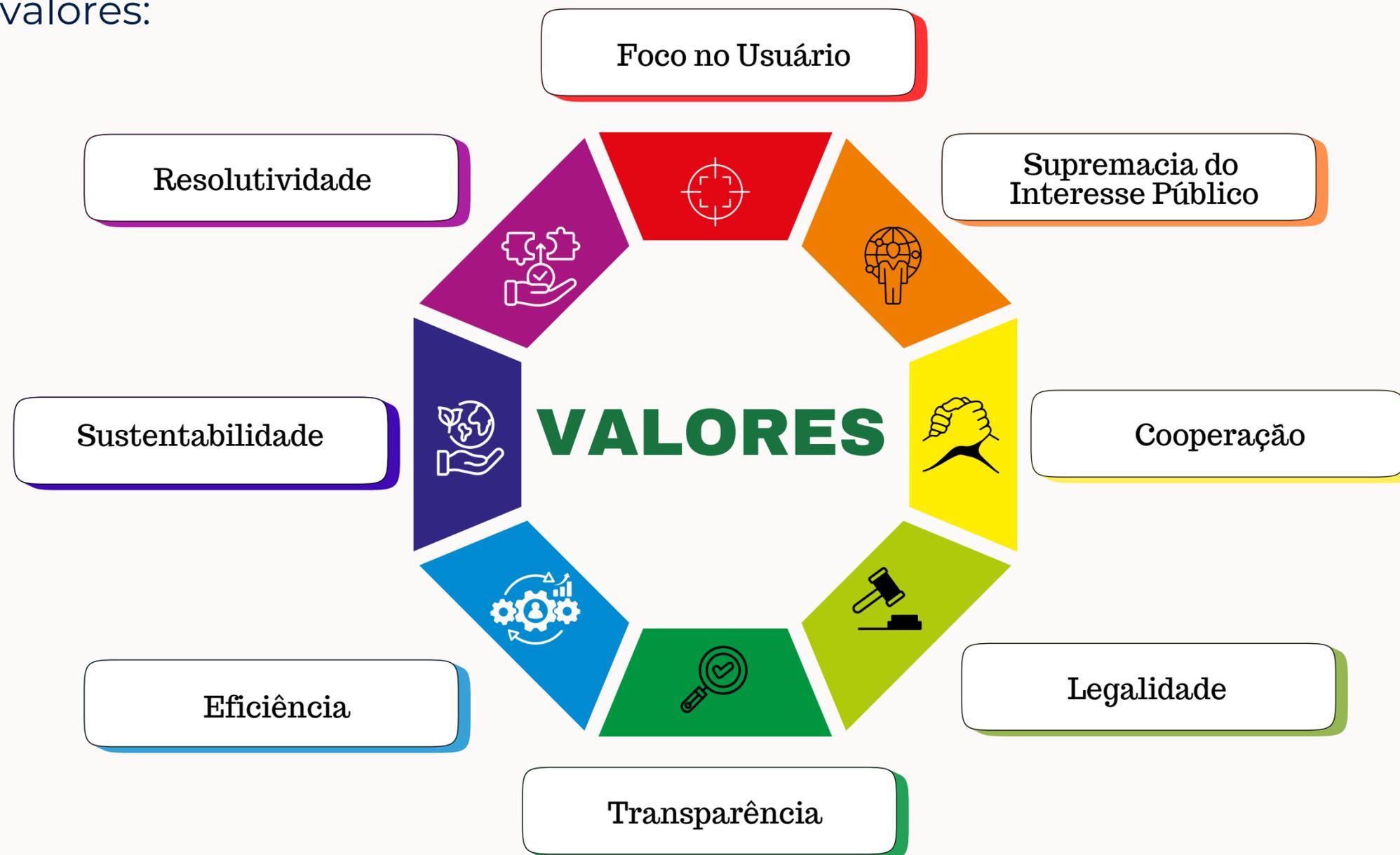
**MISSÃO:** Executar licitações e contratações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para o Poder Executivo Estadual.

Reafirmado o propósito da busca constante pelo aprimoramento das rotinas a fim de alcançar bons índices obtidos nas avaliações dos usuários e órgãos de controle, no que tange à excelência na gestão de compras como uma conquista a ser alcançada pela equipe nos próximos dois anos, a Secretaria de Licitação e Contratação elegeu como visão:

**VISÃO:** Ser reconhecida como unidade de excelência na inovação dos processos de aquisições institucionais e em governança de contratação, até 2027.

# DIRECIONADORES ORGANIZACIONAIS

Quanto aos valores, estes devem ser reconhecidos pela maneira com a qual o órgão conduz a sua relação com as partes interessadas, bem como nortear as atitudes e o comportamento da equipe de trabalho (Paludo, 2027). Nesse aspecto, a Secretaria de Licitação e Contratação tem como valores:



# CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor ilustra o conjunto dos processos primários e de apoio executados pela organização ou órgão, com o objetivo de entregar resultados que atendam às demandas dos usuários dos serviços.

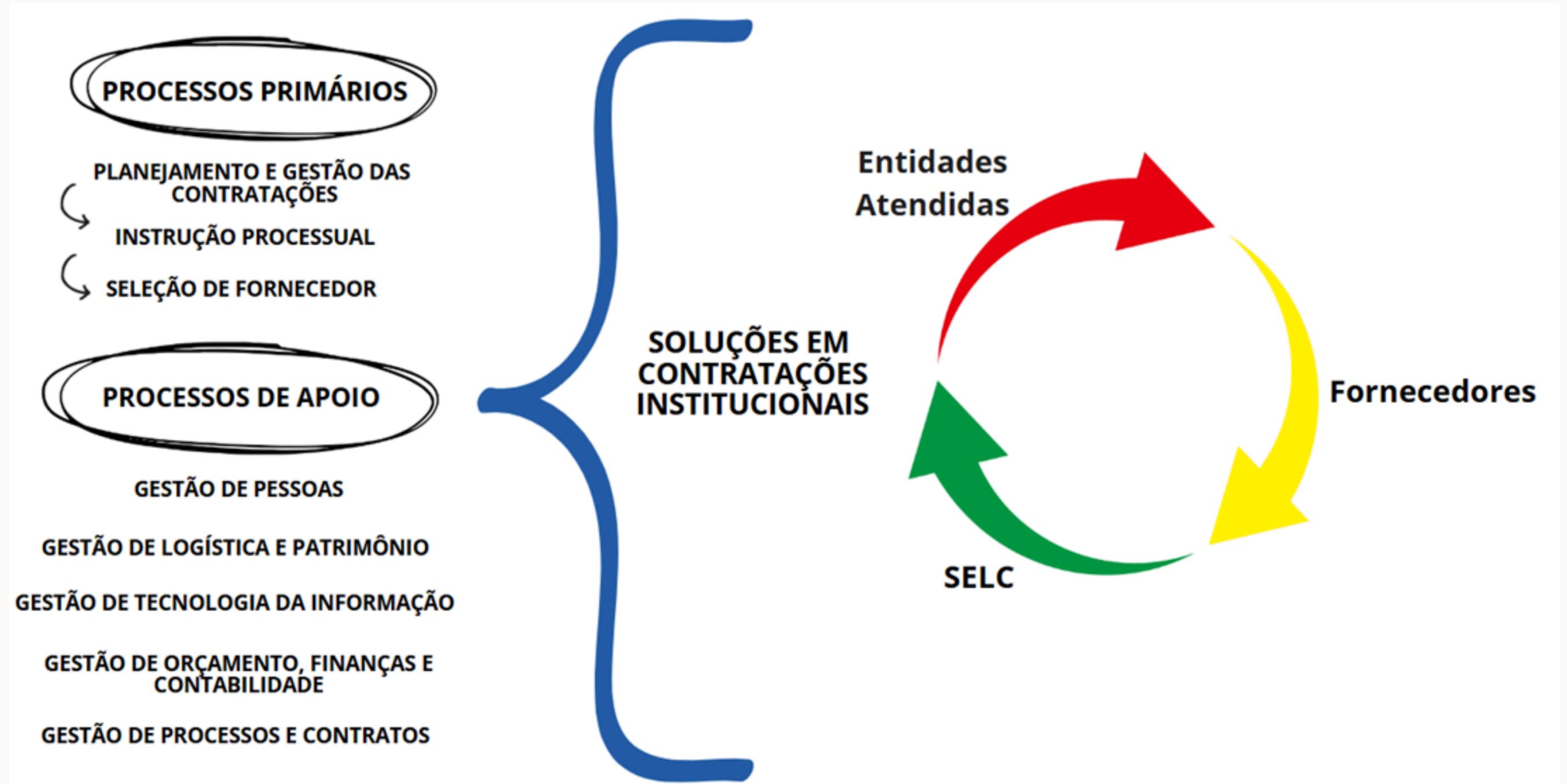
Sendo assim, os principais processos conduzidos pela Secretaria de Licitação e Contratação, de maneira recorrente e interligada, são: o planejamento e gestão das contratações, a instrução processual das contratações e a seleção do fornecedor.

Os processos de apoio dão suporte às atividades primárias, contemplando áreas essenciais para o funcionamento da unidade.

Já as soluções de compra configuram a conclusão daqueles processos, cujo propósito é entregar bens e serviços solicitados pelos usuários da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Roraima. Dessa maneira, esses usuários são os beneficiários diretos, enquanto a sociedade é impactada de forma secundária, por meio dos serviços prestados pela Administração Pública.

# CADEIA DE VALOR

ASPECTOS ESTRATÉGICOS



# CANVAS ORGANIZACIONAL

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta utilizada para representar visualmente a proposta de valor de maneira simples e intuitiva, por meio de um quadro que abrange todos os aspectos fundamentais do modelo de negócio ou prestação de serviços públicos (Osterwalder; Pigneur, 2011).

A seguir, apresenta-se o Canvas Organizacional da Secretaria de Licitação e Contratação:

Principais Parceiros	Principais Atividades	Proposta de Valor	Relações com Clientes	Segmento com Clientes
Entidades atendidas PGE COGER Mercado fornecedor	Planejamento de compras; Instrução Processual Análise e apoio especializado; Seleção de fornecedor; Gestão de Processos e Contratos; Gestão de Atas.	Atendimento das demandas de contratação de e serviços de forma tempestiva.	Trabalho colaborativo; Assistência especializada; Avaliações personalizadas; Priorização das contratações centralizadas.	Entidades atendidas Mercado fornecedor
	Principais Recursos		Canais de Comunicação	
	Equipe técnica capacitada com know-how e experiência comprovadas; Estrutura física adequada; Recursos de Tecnologia de Informação.		PNCP Compras.Gov DOE RR e DOU Site e mídias sociais	

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucessos (FCS) referem-se às principais atividades ou processos executados pelas organizações, motivo pelo qual exigem controle e monitoramento constantes, haja vista impactarem diretamente a qualidade dos serviços ou produtos entregues às partes interessadas (Abreu; Moreira, 2016).

Nesse contexto, os FCS da Secretaria de Licitação e Contratação estão conectados para auxiliar o cumprimento da missão organizacional. Assim, gestão participativa e equipe de trabalho qualificada são componentes essenciais para a entrega de bons resultados. Ademais, o acesso a recursos tecnológicos adequados é fundamental à lógica de conhecimento sistêmico e ao estímulo da aprendizagem contínua.

## LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Estratégias utilizadas para a motivação, organização e interação entre líderes e liderados, bem como para o fomento e a disseminação de metodologias de trabalho eficientes.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Aplicação das habilidades técnicas, métodos e rotinas de trabalho estruturadas, em um ambiente de aprendizagem contínua.

## RECURSOS DE TIC

Integração de ferramentas tecnológicas nas rotinas, tornando o trabalho mais ágil e dinâmico, além de propiciar meios que facilitem a troca de informações entre todos os envolvidos no macroprocesso de contratação.

## EQUIPE QUALIFICADA E COMPROMETIDA

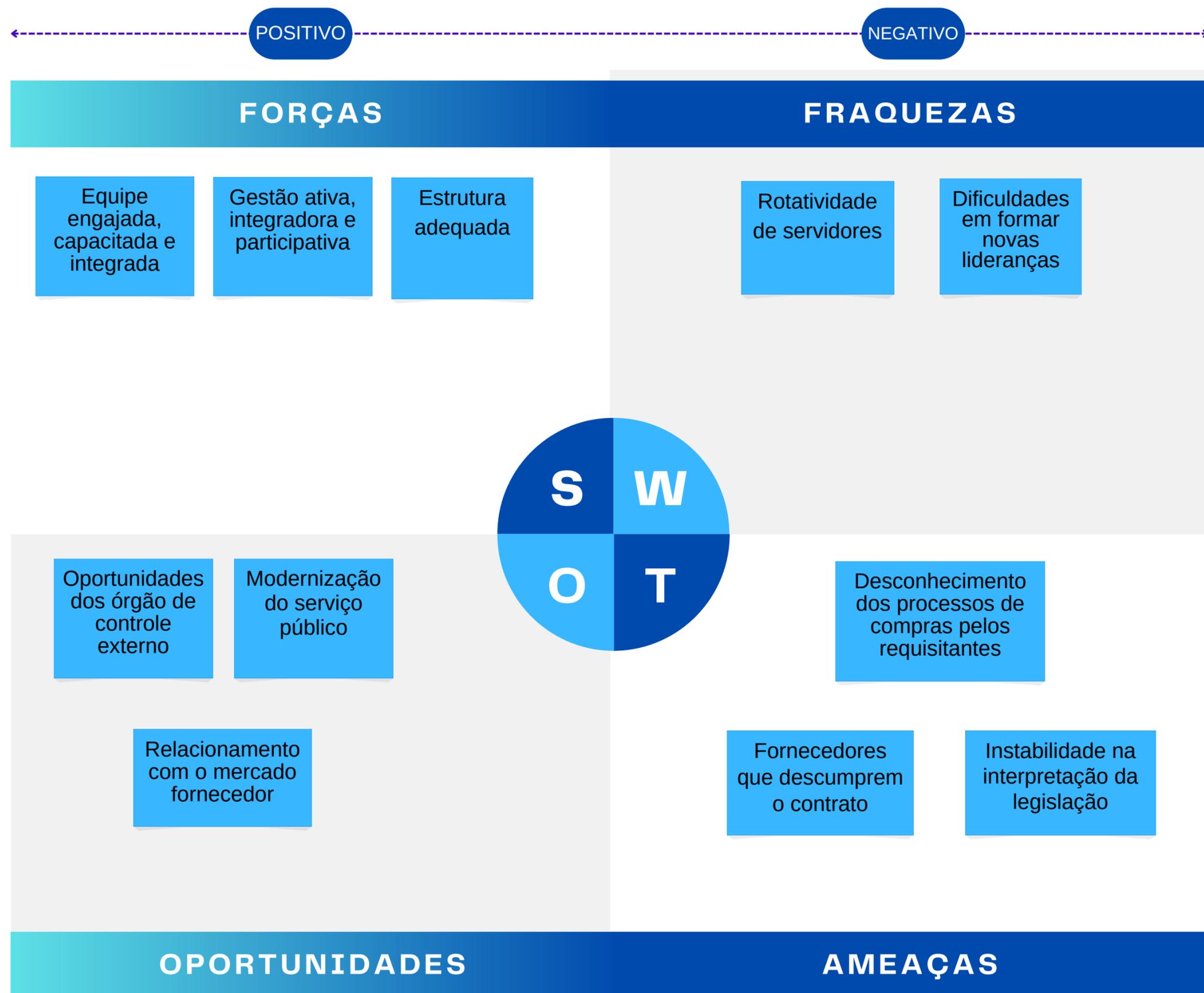
Equipe desempenha bem suas atividades, possui conhecimento técnico e sempre busca aperfeiçoamento, a fim de desenvolver soluções que colaboram com a qualidade do serviço prestado.

# MATRIZ S.W.O.T.

Nesse sentido, a partir de uma avaliação dos ambientes onde a Secretaria de Licitação e Contratação está inserida, foi possível avaliar o posicionamento atual, conforme segue:

FATORES INTERNOS

FATORES EXTERNOS



# MAPA ESTRATÉGICO – BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta estratégica que integra a missão e a visão de uma organização por meio de objetivos, indicadores e metas (Kaplan; Norton, 2004).

Amplamente difundido na iniciativa privada, o modelo também pode ser adaptado ao contexto do setor público.

Desse modo, o novo Mapa Estratégico da Secretaria de Licitação e Contratação, ciclo gerencial 2025 a 2027, está estruturado nas perspectivas de Usuários, Processos e Aprendizagem.

ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO



# INDICADORES DE DESEMPENHO

ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO



# **OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

Os objetivos estratégicos são caracterizados por converter a missão e a visão da unidade em planos específicos, cuja finalidade é auxiliar a organização no cumprimento do seu propósito (Almeida, 2009). Já os indicadores consistem em instrumentos utilizados para identificar e avaliar os aspectos relacionados ao desempenho e o alcance das metas, qualidade esta que os tornam essenciais, pois, às atividades de monitoramento, controle e avaliação (Paludo, 2017; Bahia, 2021).

Uma vez definidos os objetivos estratégicos da Secretaria, a escolha dos indicadores de desempenho foi orientada pelo atendimento dos atributos estabelecidos por Bahia (2021), técnica usada para atestar a viabilidade de execução.

# INDICADOR DE DESEMPENHO 1

Nesse contexto, o Objetivo Estratégico 1 representa o compromisso da gestão em fortalecer a excelência no atendimento, haja vista a finalidade de oferecer soluções de compras alinhadas às necessidades dos demandantes.

Portanto, avaliar a satisfação dos usuários dos serviços é o tema do Indicador de Desempenho 1.

Objetivo Estratégico 1:

**Fortalecer a excelência no atendimento em compras institucionais**

**Indicador 1: Índice de sucesso na finalização de processos**

Base de cálculo: Contagem em números absolutos

META 2025: > 70%

META 2026: > 80%

META 2027: 100%

# INDICADOR DE DESEMPENHO 2

O Objetivo Estratégico 2 é focado na governança dos processos de compras, tendo como referência os procedimentos relacionados ao Plano de Contratações Anual (PCA). Desse modo, o Indicador de Desempenho 2 tem como função mensurar a relação entre o planejamento e a execução, ao comparar a quantidade de itens requeridos pelas unidades e os disponibilizados em cada exercício.

Objetivo Estratégico 2: <b>Aprimorar a governança dos processos de contratações</b>		
<b>Indicador 2: Índice dos itens disponibilizados no Plano de Contratações Anual</b>		
Base de cálculo: Quantidade de itens disponibilizados/Quantidade de itens solicitados no PCA x 100		
META 2025: 0	META 2026: > 70%	META 2027: 100%

Nota: De acordo com o Decreto nº 36.203-E de 21 de junho de 2024, o PCA passa a ser obrigatório somente em 2027, contudo em 2026 já será executado o primeiro PCA estadual.

# INDICADOR DE DESEMPENHO 3

O Objetivo Estratégico 3 está relacionado à gestão dos processos de compras, e abrange temas como métricas de tempo, eficiência e retrabalho. Desse modo, por meio do Indicador de Desempenho 3 será registrado o tempo de permanência do processo, sob a responsabilidade das equipes da SELC, cujos dados devem subsidiar a tomada de decisão em áreas prioritárias, redesenho do fluxo processual, entre outros.

Objetivo Estratégico 3: <b>Aprimorar a gestão dos processos de contratações</b>		
<b>Indicador 3: Tempo médio em dias</b>		
Base de cálculo: Contagem da duração das etapas do processo de compras em trâmite na SELC		
META 2025: < 120 dias	META 2026: < 120 dias	META 2027: < 120 dias

Nota: Como prazo máximo aos processos independente da modalidade. Serão excluídos da contagem, processo de alta complexidade.

# INDICADOR DE DESEMPENHO 4

O Indicador de Desempenho 4 busca averiguar a taxa de insucesso na fase externa, onde ocorre a seleção do fornecedor, aspecto que compromete a disponibilização de itens a serem adquiridos ou contratados pelas unidades requisitantes. Para os exercícios subsequentes, o compromisso é reduzir o número e adotar medidas de contingência para minimizar os impactos.

Objetivo Estratégico 3: <b>Aprimorar a gestão dos processos de contratações</b>		
<b>Indicador 4: Taxa de insucesso na fase externa (fracassados, desertos e cancelados)</b>		
Base de cálculo: Contagem sob o número total de processos finalizados no exercício		
META 2025: > < 5%	META 2026: 0	META 2027: 0

# INDICADOR DE DESEMPENHO 5

O Objetivo Estratégico 4 trata sobre a gestão do conhecimento, preponderante em um ambiente no qual a aprendizagem contínua é requisito para se alinhar os processos à legislação de compras vigente. Portanto, o Indicador de Desempenho 5 visa fortalecer o fluxo de conhecimento dentro da unidade, de modo a centralizar as informações em um banco de dados compartilhado. Embora o foco principal seja a capacitação dos servidores na área de compras e contratações públicas, a formação de novas lideranças, por meio do desenvolvimento de competências dos gestores, também será um dos pilares do segmento. Ressalta-se, que o desenvolvimento de habilidades e competências técnicas deve ser interesse mútuo entre a gestão e o servidor, e este, por sua vez, não só pode como deve investir na produção do seu capital intelectual.

Objetivo Estratégico 4:

**Fomentar a gestão do conhecimento e por competências**

**Indicador 5: Percentual de servidores capacitados nas áreas de atuação**

Base de cálculo: Quantidade de servidores capacitados/Quantidade de servidores x 100

META 2025: > 70%

META 2026: > 80%

META 2027: 100%

Nota: Este indicador independe do investimento ser feito pela SELC ou pelo servidor.

# CON CLU SÃO

Devido às contínuas alterações realizadas durante a execução dos ciclos gerenciais, muitas delas por fatores externos, a gestão da SELC decide por fixar que 2025 será o primeiro ano para implementação das avaliações por meio de indicadores de desempenho, portanto a primeira meta tem valor fixado em 70% em cada indicador, progredindo anualmente e apresentado ao final de cada exercício por meio do Relatório de Gestão.

Na mesma medida, espera-se até o final de 2027, realizar o diagnóstico sobre todas as etapas do processo de compras, a fim de se implementar melhorias específicas.



# REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, MARTINHO I.R. DE. MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 2. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2009.

ABREU, ELISABETE; MOREIRA, LIMA. ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA PARA CONCURSOS. SALVADOR: JUSPODIVM, 2016.

BAHIA, LEANDRO OLIVEIRA. GUIA REFERENCIAL PARA CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES. BRASÍLIA: ENAP, 2021.

BRASIL. LEI N° 14.133, DE 01 DE ABRIL DE 2021, QUE INSTITUI A LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL\\_03/\\_ATO2019-2022/2021/LEI/L14133.HTM](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). ACESSO EM: 10 DE JANEIRO DE 2025.

FENILI, RENATO. GOVERNANÇA EM AQUISIÇÕES PÚBLICAS: TEORIA E PRÁTICA À LUZ DA REALIDADE SOCIOLÓGICA. NITERÓI/RJ: IMPETUS, 2018.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. MAPAS ESTRATÉGICOS: CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS EM RESULTADOS TANGÍVEIS. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2004.

OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. BUSINESS MODEL GENERATION INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS: UM MANUAL PARA VISIONÁRIOS, INOVADORES E REVOLUCIONÁRIOS. RIO DE JANEIRO: ALTA BOOKS, 2011.

PALUDO, AUGUSTINHO VICENTE. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 6 ED. RIO DE JANEIRO: FORENSE; SÃO PAULO: MÉTODO, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). UM GUIA DO CONHECIMENTO DE PROJETOS. GUIA PMBOK. 6.ED., PMI, 2017.

SANTANA, JAIR EDUARDO. PLANEJAMENTO NAS LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES GOVERNAMENTAIS: ESTRATÉGIAS PARA SUPRIMENTOS PÚBLICOS. CURITIBA/PR: EDITORA NEGÓCIOS PÚBLICOS, 2015.

