



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**STELINE DIAS SILVA**

**FATORES RESTRITIVOS DE CELERIDADE NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS  
NO MUNICÍPIO DE CAMAÇARI-BA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2020**

**STELINE DIAS SILVA**

**FATORES RESTRITIVOS DE CELERIDADE NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS  
NO MUNICÍPIO DE CAMAÇARI-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública, na modalidade à distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2020**

Catálogo de Publicação na Fonte. UNILAB - Biblioteca Setorial Campus Liberdade

Silva, Steline Dias.

S586f

Fatores restritivos de celeridade nos processos licitatórios no Município de Camaçari-BA / Steline Dias Silva. - São Francisco do Conde-BA, 2020.  
74f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2020.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Licitação Pública. 2. Administração Pública. 3. Compras (Serviço público). I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.152

**STELINE DIAS SILVA**

**FATORES RESTRITIVOS DE CELERIDADE NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS  
NO MUNICÍPIO DE CAMAÇARI-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública, na modalidade à distância, pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 06/06/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Polyana Ximenes**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

**Prof.<sup>a</sup> M.e Afonso Lopes**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Dedico especialmente a minha avó Delina (in memoriam), a minha grande amiga Marilene Estrela (in memoriam), ao meu pai Severino Silva (in memoriam). Vocês me ensinaram como ser melhor a cada dia, mesmo em meio a tantas saudades. A minha mãe Romilda Dias, minha fonte de inspiração. Aos meus irmãos Stell e Stela pelo incentivo e ao meu companheiro Antonio Bento pela motivação e amor.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, pelo dom da vida.

Aos amigos espirituais pela força e coragem durante esta caminhada, conseguindo assim, finalizar mais uma etapa dessa jornada.

A minha mãe Romilda Dias, grande incentivadora em meus estudos. Sem seu apoio eu não seria nada. Obrigada pela força, carinho, amor e compreensão demonstrando ao longo dos anos.

Agradeço a Marilene Estrela (*in memoriam*), grande amiga que entendeu minha ausência, meu desespero com o curso e que me cobriu de amor e carinho, se fazendo presente na minha vida, de forma tão mágica e linda. À senhora, o meu eterno muito obrigado.

Aos meus irmãos Stell e Stela pelo carinho e compreensão.

Aos meus sobrinhos Shédia e Gabriel, por entenderem as minhas faltas, por me demonstrarem tanto amor.

A Adrian e Stiven vocês são um presente de Deus em minha vida.

Ao meu companheiro de vida e amor, Antonio Bento pela paciência e carinho diário. Obrigada pelo apoio e dedicação incondicional.

A minha amiga Thatiana Dacttes, que me acompanhou nessa jornada, e aos meus demais amigos e colegas, não citados, porém não menos importantes. Obrigado pelo apoio, companheirismo e amizade, mostrando sempre que a união faz a força.

Ao meu orientador João Coêlho da Silva Neto, por especial dedicação e colaboração apresentada ao longo do processo de construção deste trabalho, sendo assim, decisivo para a sua concretização.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

## RESUMO

O referido estudo tem como objetivo principal identificar quais fatores reduzem a celeridade na construção dos processos licitatórios da Prefeitura Municipal de Camaçari – BA, ao longo do ano de 2019 e no primeiro trimestre do ano 2020. Neste sentido, e visando auxiliar a construção das respostas a esta indagação, fez-se necessários responder questões como: quais fatores são fatores inibidores; quais destes fatores apresentam maior nível de incidência; e quais ações necessitam ser adotadas para redução destes fatores inibidores. Tais resultados, auxiliaram a administração a adotar ações visando ampliação no nível de celeridade, com a preservação da qualidade dos processos. Na construção do referencial teórico, em instância inicial foram apresentados um resumo do histórico das licitações no Brasil, a Lei 8.666/93 e o novo Projeto de Lei 1.292/95, finalizando com uma análise das compras no setor público. Na segunda etapa, apresentamos os princípios e as modalidades da licitação, passamos pelos procedimentos do pregão Lei 10.520/20 e finalizamos com um capítulo destinado a termos de referência e projetos básicos. Na terceira etapa, apresentamos as diferenças entre eficiência e eficácia e a eficiência na administração pública. A quarta e última etapa, discorremos sobre dificuldades e entraves dos processos licitatórios e depois abordamos o mapeamento de processos. Como técnica adotada neste estudo de caso, iniciamos com uma pesquisa estruturada, realizada com os técnicos responsáveis pela construção dos processos. Paralelo a isso, realizamos pesquisa documental com base nos relatórios gerenciais fornecidos pelo Núcleo de Análise de Processos, parte integrante do Setor de Licitações. Esta ação, nos levou a realizar análise comparativa entre os dados coletados pelas entrevistas e pelos relatórios, em conjunto com a teoria apresentada. Com este processo, encontrou-se um resultado que reafirmou as linhas de pensamentos dos teóricos e que auxiliaram na construção de um novo modelo de gestão, propiciando maior celeridade e manutenção do nível de qualidade desejado.

**Palavras-chave:** Licitação pública. Administração pública. Compras (Serviço público).



## ABSTRACT

This study has as main objective to identify which factors affect the speed in the construction of bidding processes of the Municipality of Camaçari - BA, for the logo of the year 2019 and in the first quarter of 2020. In this sense, and to help in the construction of answers to this inquiry, can answer questions such as: what are the inhibiting factors; which of these factors have the highest level of incidence; and what actions are taken to reduce these inhibiting factors. These results help the administration and adopt actions that allow the expansion in the level of speed, with the preservation of the quality of the processes. In the construction of the theoretical framework, in the initial instance, a summary of the bidding history in Brazil, a Law 8,666 / 93 and the new Bill of Law 1,292 / 95 were presented, ending with an analysis of purchases in the public sector. In the second stage, we present the principles and rules for bidding, go through the procedures for applying Law 10.520 / 20 and end with a chapter established in terms of reference and basic projects. In the third stage, we present the differences between efficiency and efficiency and efficiency in public administration. In the fourth and final stage, we discuss difficulties and enter bidding processes and then address the process mapping. As a technique adopted in this case study, start with a structured research, carried out with the technicians responsible for building the processes. Parallel to this, we conducted a documentary research based on the managed reports, applied by the Process Analysis Center, an integral part of the Bidding Sector. This action led us to carry out a comparative analysis between the data collected by the interviews and the reports, together with a published theory. With this process, he found a result that was reaffirmed as theoretical lines of thought and that helped in the construction of a new management model, providing greater speed and maintaining the level of quality available.

**Keywords:** Public administration. Public bidding. Purchasing (Public Service).

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Termo de referência x projeto básico (modalidades)	27
<b>Quadro 2</b>	Diferenças entre eficiência e eficácia	29
<b>Quadro 3</b>	Respostas dos questionários de entrevistas (parte 1)	35
<b>Quadro 4</b>	Respostas do questionário de entrevista (parte 2)	38
<b>Quadro 5</b>	Respostas do questionário de entrevista (parte 3)	39
<b>Quadro 6</b>	Quantidade de processos confeccionados pelas secretarias (informado x real) - Base: ano 2019	43
<b>Quadro 7</b>	Quantidade de processos devolvidos pelo núcleo de análise (informado x real) - Base: 1º trimestre de 2020	45
<b>Quadro 8</b>	Tipos de falhas nas confecções do T.R./P.B.	47

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Devolutiva dos questionários de entrevistas	34
<b>Tabela 2</b>	Tempo médio de confecção de processo (Técnico x Real)	41
<b>Tabela 3</b>	Quantidade de processos confeccionados pelas secretarias (Informado x Real) - Base: 1º trimestre de 2020	44
<b>Tabela 4</b>	Quantidade de tipos de falhas por modelo de licitação - Base: ano 2019	48
<b>Tabela 5</b>	Participação % de cada tipo de falha, por modelo de licitação - Base: ano 2019	49
<b>Tabela 6</b>	Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por modelo de licitação - Base: ano 2019	50
<b>Tabela 7</b>	Quantidade de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 1)	51
<b>Tabela 8</b>	Quantidade de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 2)	52
<b>Tabela 9</b>	% de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 1)	53
<b>Tabela 10</b>	% de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 2)	53
<b>Tabela 11</b>	Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria - Base: ano 2019 (parte 1)	54
<b>Tabela 12</b>	Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria - Base: ano 2019 (parte 2)	54
<b>Tabela 13</b>	Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria - Base: ano 2019 (parte 3)	55
<b>Tabela 14</b>	Quantidade de processos com falhas, por secretaria, 1º trimestre de 2020 x 1º trimestre de 2019	56
<b>Tabela 15</b>	Quantidade de processos com falhas, por secretaria, projetado para o ano de 2020	57
<b>Tabela 16</b>	Quantidade de processos com falhas, por secretaria, ano de 2020 (Projetado) x ano de 2019 (Real)	58
<b>Tabela 17</b>	Média de dias, por secretaria, destinados à confecção de cada processo - Base: 2019	59
<b>Tabela 18</b>	Projeção do total de processos, por secretaria, para o ano de 2020	60
<b>Tabela 19</b>	Necessidade de aumento do quadro técnico, para o ano de 2020	61
<b>Tabela 20</b>	Necessidade de aumento do quadro técnico, para o ano de 2020 (Base: média em dias de cada secretaria - 2019)	62

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Lei 8.666/93 (Art. 21)	19
<b>Figura 2</b>	Lei 8.666/93 (Art. 34)	19
<b>Figura 3</b>	Novos valores limites para aquisições públicas por meio de licitação	25
<b>Figura 4</b>	Fase preparatória e externa da licitação	27

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	17
2.1	PROCESSO HISTÓRICO DAS LICITAÇÕES NO BRASIL	17
2.2	LEI 8.666/93 E O NOVO PROJETO DE LEI 1.292/95	18
2.3	COMPRAS NO SETOR PÚBLICO (LICITAÇÃO)	20
2.4	PRINCÍPIOS LICITATÓRIOS	22
2.5	MODALIDADES LICITATÓRIAS	24
2.6	PROCEDIMENTO DO PREGÃO NA LEI 10.520/02	26
2.7	TERMO DE REFERÊNCIA E PROJETO BÁSICO	27
2.8	DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	29
2.9	EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
2.10	DIFICULDADES E ENTRAVES DO PROCESSO LICITATÓRIO	31
2.11	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	31
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	33
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	34
4.1	RESULTADO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	34
4.1.1	<b>Análise das respostas</b>	36
4.2	RESULTADO E ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	63
	<b>REFERÊNCIAS</b>	67
	<b>APÊNDICE</b>	71

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata de questões inerentes à Administração Pública, assim faz-se necessário, inicialmente, destacarmos e conceituarmos este universo, apresentando também, seus objetivos.

Segundo Meirelles (2010) a administração pública não apresenta um formato pré-estabelecido e bem definido, sendo isso decorrente de seus inúmeros sentidos e pelas formas como suas atividades administrativas são desenvolvidas. Assim, trata-se de um assunto que não apresenta uma unanimidade conceitual.

O que possui significância, é que a administração pública é responsável por gerir e guardar os interesses gerais de um determinado universo de pessoas (comunidade), de acordo com Meirelles (2010, p. 65) que diz: “A administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual e municipal, visando o bem comum”.

Administração Pública pode ser conceituada como um universo de órgãos, pessoas (gestor público) e serviços, definidos pelo estado, objetivando operar e gerir áreas como Saúde, Educação, Cultura e outros, tendo como foco no interesse público e no conseqüente atendimento às demandas dos cidadãos, fazendo, esta, de forma mais célere possível.

Administrar significa não só prestar serviço executá-lo como, igualmente, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo. (DI PIETRO, 2010, p. 44).

Em se tratando especificamente da figura do gestor público, este possui papel fundamental no que se refere ao atendimento às demandas apresentadas pela sociedade, devendo atuar sempre de forma ética e transparente. A inobservância desta prática poderá leva-lo até, conforme apregoa a lei nº 8.429 de 2 de junho de 1992, a ser julgado por improbidade administrativa.

Ainda no que tange ao comportamento dos gestores públicos, cabe ressaltar que estes também são regidos, de acordo com a lei de licitações, pelos princípios da moralidade, impessoalidade, legalidade, publicidade e eficiência, conforme previsto pelo artigo 37 da Constituição Federal.

O processo licitatório corresponde a um conjunto de procedimentos administrativos que objetivam realização de compras de produtos ou serviços, realizados pelo governo, em todas as suas esferas, objetivando, dentro da lei, atender às necessidades públicas.

Este estudo visa melhor entender como os gestores públicos estão operando diante da construção dos processos licitatórios, no município de Camaçari-Bahia, analisando assim quais fatores e ações podem ser vistos como inibidor de desempenho, sobretudo quando nos referimos à celeridade dos mesmos.

Tal análise tem como partida a fase inicial de qualquer processo licitatório, ou seja, desde o surgimento da necessidade de aquisição de bens ou serviços para atendimentos às demandas da sociedade, finalizando com o efetivo recebimento deste produto ou serviço. Serão consideradas então as seguintes fases: surgimento da demanda, definição do que e de quanto será licitado, confecção do termo de referência ou do projeto básico, construção do processo, análise do processo, e licitação propriamente dita.

Para Oliveira (2009), a licitação na esfera pública, pode ser vista como uma ação que objetiva escolher bens e serviços que atendam às demandas das entidades públicas, sendo esta realizada formalmente, via processo administrativo. Um dos maiores cuidados ao longo deste processo refere-se à necessidade de garantir a melhor proposta para o ente público. Este movimento é denominado de princípio da isonomia. Sua inobservância promoverá a ocorrência de processos administrativos e prejuízos, tanto para os cofres públicos, quanto para os gestores públicos.

O princípio de isonomia anteriormente mencionado, está intimamente ligado com as falhas decorrentes da construção do processo licitatório, sobretudo em sua fase interna. Assim sendo este estudo justifica sua relevância em decorrência de longos períodos destinados à sua construção, causados, sobretudo, pelo excesso de ajustes ao longo do processo de construção documental inicial; pelo grande número de devoluções dos processos, por parte do setor de análise, para que as Secretarias demandantes procedam com os ajustes necessários; e pelos constantes erros nas especificações do que se pretende adquirir, tendo como consequências grandes prejuízos para o cofre público municipal.

Diante destas constatações, este estudo possui como objetivo principal identificar quais são os fatores que reduzem o nível de celeridade dos processos licitatórios na Prefeitura Municipal de Camaçari.

Dentro desta linha, e como auxílio na resposta do objetivo principal, temos como objetivos específicos:

- Identificar quais são os fatores inibidores de celeridade;
- Quais fatores inibidores apresentam maior nível de incidência;
- Quais os caminhos a serem adotados para redução do nível de incidência destes fatores.

Neste sentido, e visando alcançar os objetivos propostos, necessário se faz uma análise profunda, detalhada e geral do processo licitatório adotado pelo Município de Camaçari – Bahia. Assim sendo, realizou-se um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, tendo como base inicial a realização de uma pesquisa documental com base em relatórios e controle gerenciais existentes na Prefeitura. Em um segundo instante, e de forma complementar, foram realizadas entrevistas individuais, com uso de questionário e roteiro específicos, com funcionários públicos atuantes na área de licitação, sendo eles integrantes das seguintes áreas: secretarias, análise e controle.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção dispõe os principais conceitos e definições relacionadas ao tema deste estudo.

### 2.1 PROCESSO HISTÓRICO DAS LICITAÇÕES NO BRASIL

Segundo Meirelles (2012), os primeiros registros de licitação no Brasil datam de 1862, através da regulamentação das arrecadações dos serviços relacionados ao Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Entretanto, ainda que de forma incipiente no âmbito federal, os procedimentos inerentes a este processo, somente foi construído e consolidado em 1922, através do Código de Contabilidade Pública da União. Poucos anos depois, em 1930, em função da crise econômica internacional, surge uma tentativa de realização de compras federais centralizadas.

De acordo com Fernandes (2010), no ano de 1967, em função das fortes incertezas políticas vigentes, surge o Decreto-Lei nº 200, que alterava a política de compras e contratações. Após 19 (dezenove) anos, em 1986, através de uma reforma administrativa, este decreto-lei passa a abranger também os estados e municípios.

Pouco tempo depois, e ainda dentro da década de 80, como forma de formalizar ainda mais este processo, cria-se o Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos, sendo este adotado como base inicial para a nova Constituição Federal que se desenhava.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, as regras de contratação adotadas, até então, passam a ter um caráter mais formal de uniformidade, tornando clara e explícita a necessidade de licitar, devendo esta ocorrer de forma transparente, com a garantia de condições de igualdade entre os participantes. Surge daí os primeiros conceitos referentes aos princípios necessários em um processo licitatório.

Segundo Fernandes (2010), o início da década de 90 foi caracterizado por suspeitas de corrupção ao longo dos processos licitatórios. Tal situação motivou a criação de uma nova lei de licitação, sendo esta aprovada em 1993. Surge então a Lei 8.666/93.

De acordo com Justen Filho (2012), com esta nova lei, consegue-se um considerável processo de evolução histórica, que tinha por objetivo consagrar as regras e princípios das leis anteriores.

Em 2002 foi adotado e regulamentado, pelo Decreto Lei 5.450/2005, o pregão eletrônico, que por sua natureza pela busca de maior transparência para os processos licitatórios, surgiu com intuito de melhor controlar os gastos públicos e reduzir a possibilidade de mau uso do dinheiro público. Trata-se então de uma modalidade baseada em lances decrescentes com adoção de instrumentos de tecnologia da informação, que permitem também que a gestão pública possa ampliar sua atuação, melhor controlar suas atividades, acelerar e padronizar seus processos, estreitar canais de comunicação com a sociedade e ampliar seu grau de eficiência.

## 2.2 LEI 8.666/93 E O NOVO PROJETO DE LEI 1.292/95

Importante se faz ressaltar que, dentro dos princípios licitatórios defendidos pela Lei nº 8666/93, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração deverá ser sempre respeitada, porém, cabe ressaltar que a melhor proposta nem sempre deverá ser considerada a de menor valor, cabendo assim, aquisição de itens sustentáveis, ampliando assim a promoção de seu desenvolvimento.

A administração pública utiliza a lei geral de licitações a (Lei nº 8.666/93), na qual teve dois artigos alterados com o Projeto de Lei 1292/95.

No que se refere à publicação de resumos dos instrumentos convocatórios, o inciso III de seu art. 21 excluiu a obrigatoriedade de que os avisos sejam publicados em jornais diários de grande circulação, além de indicar a necessidade de divulgação no sítio eletrônico oficial do ente federado, abrindo possibilidade de os Estados, Municípios e Distrito Federal utilizarem o sítio eletrônico oficial da União, conforme figura 1.

**Figura 1 - Lei 8.666/93 (Art. 21)**

<b>LEI Nº 8.666/93</b> antes e depois da MP 896/19	
<b>Art. 21.</b> Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez:	
<b>III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município</b> ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição.	<b>III - em sítio eletrônico oficial do respectivo ente federativo</b> , facultado aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, alternativamente, a utilização de sítio eletrônico oficial da União, conforme regulamento do Poder Executivo federal.

Fonte: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/nova-lei-de-licitacoes/>.

Acesso em 14 de fevereiro de 2020.

Por fim, no que tange à manutenção de registros cadastrais, a exigência de publicação em jornal diário, foi substituída pela divulgação por meio de sítio eletrônico oficial, conforme figura 2:

**Figura 2 - Lei 8.666/93 (Art. 34)**

<b>LEI Nº 8.666/93</b> antes e depois da MP 896/19	
<b>Art. 34.</b> Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem freqüentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano.	
<b>§ 1º</b> O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, <b>através da imprensa oficial e de jornal diário</b> , a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.	<b>§ 1º</b> O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, com periodicidade mínima anual, <b>por meio da imprensa oficial e de sítio eletrônico oficial</b> , a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

Fonte: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/nova-lei-de-licitacoes/>.

Acesso em 14 de fevereiro de 2020.

Exceto em casos pontuais e específicos inerentes às empresas estatais, a Nova Lei abrange à administração direta, autarquias e fundações presentes em de todos os entes da federação.

Neste novo projeto, o processo licitatório deverá cumprir as seguintes etapas: preparatória (fase inicial); divulgação do edital de licitação; apresentação de propostas e lances, quando for inerente ao processo; julgamento; habilitação; recurso; e homologação.

Especificamente tratando de critérios de julgamento, este contemplará as seguintes situações: menor preço; melhor técnica ou conteúdo artístico; técnica e preço; maior retorno econômico; maior desconto; e maior lance, quando se tratar de leilão.

Por fim, serão consideradas as seguintes modalidades de licitação:

- Pregão;
- Concorrência;
- Concurso;
- Leilão;
- Diálogo competitivo.

O pregão se tonará modalidade obrigatória para contratação de bens ou serviços comuns (exceto os de engenharia).

A concorrência se aplicará nas contratações de bens e serviços especiais e obras e serviços comuns ou especiais de engenharia.

O concurso por sua vez, não sofrerá alteração, continuará se referindo a contratações de serviço técnico, científico ou artístico.

O leilão será usado para alienação de bens móveis ou imóveis.

Como novidade, a nova Lei trará o diálogo competitivo, descrito no PL 1292/95, a saber:

XLII – diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras de grande vulto em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento do diálogo.

### 2.3 COMPRAS NO SETOR PÚBLICO (LICITAÇÃO)

Quando nos referimos a processo de compras, quer seja ela de bens ou serviços, este ocorre de forma distinta entre a iniciativa pública e a privada. Enquanto este normalmente ocorre de forma menos burocrática e mais célere na iniciativa privada, o mesmo não ocorre na iniciativa pública. Isso decorre da necessidade de abertura de um processo de natureza administrativa (licitação), registrado de forma documental via instrumento convocatório, podendo este ser

edital ou convite. Neste instrumento, são descritas todas as normas e procedimentos referentes às partes envolvidas.

Enquanto para Di Pietro (2013) a licitação pode ser definida como um processo administrativo, onde a administração pública, possibilita a todos interessados, desde que habilitados, participem do processo apresentando propostas, cabendo ao ente público escolher pela mais adequada, para Meirelles (2007), a licitação é também um processo administrativo, usado pela administração pública, objetivando celebrar contratos com terceiros, desde que a proposta apresentada seja a que possui maior vantagem diante das necessidades públicas.

Trata-se de um processo que, conforme art. 37 da Constituição Federal, e excetuando-se alguns casos específicos, deve ser realizado para aquisição de bens ou serviços necessários às atividades de toda administração pública: órgãos da administração direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedade de economia mista, e todas as demais entidades controladas direta ou indiretamente pelos municípios, estados, distrito federal e união.

Tratando de instrumento convocatório, este reflete o processo inicial da licitação, tendo em sua estrutura, descritos todos os critérios a serem seguidos, objetivando, ao final do processo, fazer com que o poder público possa escolher, dentre todos fornecedores habilitados, aquele que melhor atende aos interesses públicos, não somente apresentando o melhor preço, mas também atendendo aos critérios especificados no edital.

Em se referindo ao processo licitatório, especial atenção deverá ser destinada ao fator tempo, uma vez que este processo é recheado de etapas e exigências, que acabam por possibilitar extensão nos prazos iniciais desejados. Assim, cabe à gestão pública atuar de forma planejada, minimizando assim a possibilidade de ruptura de abastecimento, com conseqüente interrupção dos serviços públicos.

A ocorrência de um processo de planejamento eficaz, também se faz necessário, pois cumpre outros princípios apregoados pela lei 8.666/93, evitando contratações realizadas, desnecessariamente, via dispensa.

Assim, e visando atender outros princípios como: igualdade, impessoalidade, publicidade, razoabilidade, e economicidade, conclui-se que o planejamento representa um elevado de importância no sucesso das compras públicas.

## 2.4 PRINCÍPIOS LICITATÓRIOS

A Lei de Licitação e Contratos de nº 8.666/1993, em seu artigo 3º, caput, menciona os princípios aplicáveis na seguinte ordem: legalidade; impessoalidade; moralidade; igualdade; publicidade; proibidade administrativa; vinculação ao instrumento convocatório; julgamento objetivo, e, dos que lhes são correlatos.

Alguns princípios citados acima como o da legalidade, moralidade, publicidade, já foram descritos no artigo 37 da Constituição Federal, reforçando a sua importância em qualquer atividade administrativa, não podendo se limitar apenas à licitação.

No que tange ao princípio da legalidade, a lei delimita e determina as atividades administrativas, conceituando como:

[...] administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a Lei autoriza. A lei para o particular significa “pode fazer assim”; para o administrador público significa “deve fazer assim. (MEIRELLES, 2008, p.187).

Quando se fala de relações entre particulares, aplica-se o Princípio da Autonomia da Vontade, onde as partes são livres para fazer tudo que não fere a lei, e na Gestão Pública, só se faz o que a lei permite.

Meirelles (2008, p.187) conceitua o Princípio da Impessoalidade:

[...] o princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art., 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. [...] esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas.

O Princípio da Impessoalidade, também conhecido como o Princípio da Finalidade, tem como objetivo principal alcançar o interesse público.

Quando se impõem padrões éticos, honestos e dentro da lei, trata-se da prática do Princípio da Moralidade, na qual Meirelles (2008. p. 78) descreve:

[...] o certo é que a moralidade do ato administrativo juntamente com a sua legalidade e finalidade, além da sua adequação aos demais princípios,

constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima.

Desta forma, durante o processo licitatório, o Princípio da Moralidade se refere aos critérios e regras utilizados no certame, evitando que o administrador público se aproprie de bens ou favoreça a terceiro, trazendo assim prejuízo ao erário.

Visando que a melhor proposta seja escolhida, sem dar privilégios a quaisquer licitantes, o Princípio da Igualdade é determinante nessas condições.

[...] o princípio da igualdade constitui um dos alicerces da licitação, na medida em que esta visa, não apenas permitir à Administração a escolha da melhor proposta, como também assegurar igualdade de direitos a todos os interessados em contratar. Esse princípio que hoje está expresso no artigo 37, XXI, da Constituição, veda o estabelecimento de condições que implique preferência em favor de determinados licitantes em detrimento dos demais. (BRASIL, 1993).

No que diz respeito ao princípio da publicidade estabelece que os atos da Administração Pública devem ser acessíveis a todos, salvo os casos que envolvem privacidade e segurança estatal, conforme Meirelles (2008):

[...] o princípio da publicidade impõe que os atos e termos da licitação – no que se inclui a motivação das decisões – sejam efetivamente expostos ao conhecimento de quaisquer interessados. É um dever de transparência, em prol não apenas dos disputantes, mas de qualquer cidadão.

Existem princípios que decorrem um do outro, como no caso do princípio da probidade administrativa e o princípio da moralidade, Mello (2011) compartilha sua análise, declarando:

[...] especificamente para a Administração, tal princípio está reiterado na referência ao princípio da probidade administrativa. Sublinha-se aí que o certame haverá de ser por ela conduzido em estrita obediência a pautas de moralidade, no que se inclui, evidentemente, não só a correção defensiva dos interesses de quem a promove, mas também as exigências de lealdade e boa-fé no trato com os licitantes.

Conforme o art. 41 da Lei 8.666/1993, o princípio da vinculação ao instrumento convocatório se vincula a administração pública com rigor a todas as regras que foram estipuladas previamente para conduzir e disciplinar o certame.

## 2.5 MODALIDADES LICITATÓRIAS

As modalidades de licitações são fatores determinantes para definir como o certame será conduzido, trata-se do procedimento que será adotado na licitação.

O artigo 22 da Lei 8666/1993 estabelece as espécies, considerando critérios como valor e complexidade, conforme a seguir:

“Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Art. 22. São modalidades de licitação:

- I - Concorrência;
- II - Tomada de preços;
- III - Convite;
- IV - Concurso;
- V - Leilão.

Existe um novo Decreto nº 9.412/2018, que atualizou os valores limite de três modalidades de licitação – convite, tomada de preços e concorrência. Os valores alterados na Lei nº 8.666/1993 foram reajustados em 120 %, que correspondem à metade do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

No que diz respeito a Concorrência às contratações de obras e serviços de engenharia em que o valor estimado esteja acima de R\$ 3,3 milhões e aquisição de materiais e outros serviços em que o valor estimado esteja acima de R\$ 1,43 milhões. Esta modalidade independe do valor estimado, para a compra ou alienação de imóveis, para as concessões de direito real de uso, de serviços ou de obras públicas, para as contratações de parcerias público-privadas, para as licitações internacionais, para os registros de preços e para as contratações em que seja adotado o regime de empreitada integral.

O conceito exato de Tomada de Preços dado pela Lei 8.666/1993 (art. 22, § 2º):

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

O convite terá no mínimo 3 (três) convidados, onde seu conceito é descrito no art. 22, § 3º:



§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

Para aquisição de obras e serviços de engenharia que custem até R\$ 330 mil, e para a compra de bens e outros serviços de valor estimado de até R\$ 176 mil, conforme apresentado na figura 3.

**Figura 3** - Novos valores limites para aquisições públicas por meio de licitação

<b>NOVOS VALORES LIMITE PARA AQUISIÇÕES PÚBLICAS POR MEIO DE LICITAÇÃO</b> (alteração na Lei nº 8.666/1993)			
	<b>CONVITE</b>	<b>TOMADA DE PREÇOS</b>	<b>CONCORRÊNCIA</b>
<b>OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA</b>	ANTES: Até R\$ 150 mil	ANTES: Até R\$ 1,5 milhão	ANTES: Acima de R\$ 1,5 milhão
	↓	↓	↓
	AGORA: Até R\$ 330 mil	AGORA: Até R\$ 3,3 milhões	AGORA: Acima de 3,3 milhões
<b>DEMAIS LICITAÇÕES (COMPRAS E SERVIÇOS, EXCLUINDO-SE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA)</b>	ANTES: Até R\$ 80 mil	ANTES: Até R\$ 650 mil	ANTES: Acima de R\$ 650 mil
	↓	↓	↓
	AGORA: Até R\$ 176 mil	AGORA: Até R\$ 1,43 milhão	AGORA: Acima de R\$ 1,43 milhão

Fonte: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-atualiza-valores-para-licitacoes-e-contratos>.

Acesso em 14 de fevereiro de 2020.

O Concurso destina-se à escolha de trabalhos que exijam uma criação intelectual como trabalhos técnicos, científicos, artístico e projetos arquitetônicos, esta modalidade é prevista nos Art.22 da Lei 8666/93, a saber:

Art. 22 § 4º Concurso modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

E por fim, o Leilão, que tem como objetivo vender os bens móveis inservíveis a Administração Pública. Seu conceito é definido no art. 17, § 5º, a saber:

Art. 17, § 5º: Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação

de bens imóveis, prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Existe uma modalidade com legislação específica, que é a Lei 10.520/2002, é a modalidade chamada Pregão. Há duas formas de realização de pregão: o pregão presencial, em que é marcada uma data para que os fornecedores apresentem suas propostas e, sucessivamente, deem seus lances verbais; e o pregão eletrônico, feito através de site específico.

## 2.6 PROCEDIMENTO DO PREGÃO NA LEI 10.520/02

Esta modalidade o pregão, é atualmente a mais utilizada, pois é a mais célere na aquisição de comoras públicas, tornando-se eficiente na gestão. Esta modalidade não está relacionada ao valor e sim ao objeto, que deverá ser de aquisição de bens e serviços comuns.

Lei 10.520/02, art. 3º Descreve a fase preparatória do pregão, que segue:

I – A autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;

II – A definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;

III – Dos autos do procedimento constarão a justificativa das definições referidas no inciso I deste artigo e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento, elaborado pelo órgão ou entidade promotora da licitação, dos bens ou serviços a serem licitados; [...].

A figura 4, a seguir, apresenta as fases do pregão, separadas em 2 (dois) grupos, sendo estes a fase preparatória, também denominada fase interna e a fase externa:

**Figura 4** - Fase preparatória e externa da licitação

Fonte: <http://www.osbrasil.org.br/>. Acesso em 14 de fevereiro de 2020.

## 2.7 TERMO DE REFERÊNCIA E PROJETO BÁSICO

Trata-se de um documento obrigatório, elaborado a partir dos estudos técnicos preliminares, e neste deverá conter informações necessárias e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o objeto da licitação, são essas informações que determinará o sucesso ou insucesso de uma contratação pública.

Tendo por finalidade guiar o fornecedor na elaboração da proposta, como também orientar o pregoeiro ou a comissão de licitação no julgamento adequado das propostas e consequente contratação bem-sucedida, faz-se necessário elaborar um termo de referência ou um projeto básico adequado. A seguir na tabela 1, estão descritas as modalidades de licitação correspondentes tanto ao termo de referência, quanto ao projeto básico.

**Quadro 1** - Termo de referência x projeto básico (modalidades)

<b>Termo de Referência</b>	<b>Projeto Básico</b>
Pregão (presencial ou eletrônico)	Convite, a Tomada de Preços ou a Concorrência
	dispensa e inexigibilidade de licitação

Base: Autoria própria.

O Decreto Nº 5.450, DE 31 DE MAIO DE 2005, cita:

Art. 9º Na fase preparatória do pregão, na forma eletrônica, será observado o seguinte:

I - Elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;

II - Aprovação do termo de referência pela autoridade competente;

Os parágrafos 1º e 2º do mesmo artigo, in verbis, conceitua Termo de Referência e relata qual o seu conteúdo deverá conter:

§1º A autoridade competente motivará os atos especificados nos incisos II e III, indicando os elementos técnicos fundamentais que o apoiam, bem como quanto aos elementos contidos no orçamento estimativo e no cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela administração.

§2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Para tal confecção a área requisitante deverá planejar, a fim de garantir que a contratação será de qualidade evitando assim, o desperdício do erário. Para tal a área requisitante deverá responder as seguintes indagações:

- O objeto contratado atende às demandas do ente público?
- Realmente se faz necessário tal contratação?
- As quantidades licitadas atenderão as necessidades por quanto tempo?
- Existe recursos suficientes para o pagamento da despesa (dotação orçamentária)?

Respondendo estas questões, serão evitadas as seguintes ocorrências:

- Pregoeiro efetue compras erradas;
- Aquisição de objetos de qualidade inferior;
- Falte de material no período estipulado;
- Desperdício do erário.

## 2.8 DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Quando nos referimos às compras, quer seja no ambiente público, quanto no privado, percebemos a existência do foco tanto na eficiência, quanto na eficácia. Se por um lado, ser eficiente significa conseguir melhores preços, mantendo-se os padrões de qualidade, por outro a eficácia também deve ser perseguida.

Segundo Costa (2004), cabe ao administrador público função de buscar, permanentemente, atingir parâmetros de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, otimizando assim o uso dos recursos disponíveis.

Para Chiavenato (2007), no que se refere ao ponto de vista empresarial, é necessário ser, simultaneamente, eficiente e eficaz. O autor complementa afirmando que a eficácia é uma medida que busca atingir o objetivo, enquanto a eficiência trata da utilização dos recursos ao longo do processo.

A seguir, apresentaremos quadro desenvolvido pelo autor, objetivando apresentar a diferença conceitual entre os termos eficiência e eficácia.

**Quadro 2** - Diferenças entre eficiência e eficácia

<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>
Trata de como as coisas são feitas	Trata de para que as coisas são feitas
De que maneira são executadas.	Quais resultados elas trazem
Quais os passos para executá-las.	Quais objetivos alcançam
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer as coisas da maneira correta, Resolver problemas, Salvar recursos, Cumprir tarefas e obrigações, Treinar os subordinados, Manter as máquinas, Presença dos templos e Rezar.	Fazer as coisas corretas, atingir objetivos, Otimizar a utilização de recursos, Obter resultados, Proporcionar eficácia aos subordinados, Máquinas disponíveis, Prática dos valores religiosos e Ganhar o céu.

Fonte: Chiavenato (2007).

De acordo com o quadro apresentado, temos uma forma resumida, quais são as principais características que, segundo o autor, diferencia e eficiência de eficácia.

## 2.9 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Santana (2009), desde a década de 80, o modelo liberal econômico adotado pela Inglaterra e que depois espalhou-se pelo resto do mundo, tinha por objetivo implementar mudanças estruturais, culturais e sociais. Neste sentido, dissemina-se o conceito de que uma boa gestão acabaria por alimentar o processo de eficiência.

A ideia de busca da eficiência na gestão pública está em franco crescimento. No Brasil foi erigida à categoria de princípio pelo artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, constituindo uma das diretrizes a serem perseguidas pela Administração Pública. As suas implicações são muitas e impõem o aperfeiçoamento da atividade gerencial por parte do gestor público... a cada instante o dever de bem administrar se exterioriza em previsões normativas de comportamentos mais responsáveis, pautados pelo planejamento, pela organização, pelo atingimento de metas e pelo gasto responsável do dinheiro público (SANTANA, 2009, p. 529).

No Brasil, o princípio de eficiência deriva de Constituição Federal, indo além do princípio da legalidade, ao passo que tem como premissa de que a administração pública deve atender, satisfatoriamente, os reais desejos e necessidades da sociedade, fazendo isso de forma prestativa, perfeita e que apresente um considerável rendimento funcional.

Não mais se concebe um atuar onde não se saiba de onde se parte e aonde se quer chegar. É preciso traçar metas, fazer o cálculo dos custos, verificar a capacidade de realização e atingimento destas metas, tudo isto dentro de um prazo igualmente pesquisado e entendido como possível. Não se trabalha ao acaso: isto traduz efetividade. Este o futuro inafastável da Administração Pública: a gestão responsável (SANTANA, 2009, p. 530).

Segundo Motta (2011), outra questão relevante a ser considerada quando tratamos de eficiência na gestão pública nacional, trata da existência de 2 (duas) correntes de pensamento. Se por um lado, temos um pensamento mais burocrático e voltado para a legalidade, para os procedimentos corretos e de um posicionamento mais ritualista e baseado em controles, por outro lado, temos outra corrente mais tecnocrática, voltada para a qualidade final dos serviços públicos e para a satisfação dos usuários.

O autor ainda defende a ideia de que a partir de um ordenamento constitucional claro com foco na exigência de que a máquina pública seja eficiente, pode-se aplicar a lei de responsabilidade, quando da comprovação de ineficiência.

## 2.10 DIFICULDADES E ENTRAVES DO PROCESSO LICITATÓRIO

Segundo Fonseca e Franco (2013), apesar de lei 8.666/93 ser de extrema importância para o processo licitatório, esta, além de extremamente extensa e burocrática, apresenta uma grande quantidade de formalidades, entraves e recursos, que acabam por aumentar os valores orçados.

Este excesso de formalismo acaba por gerar consequências como: impedimento no que tange às escolhas realmente necessárias; tempo demasiado destinado à criação de um edital e seu consequente início; e atrasos nas atividades dos agentes públicos.

Em oposição a este pensamento, para Citadini (1999), simplificar e agilizar o processo geram riscos e consequências ruins no que se refere às questões legais.

Por fim, para Ebbing (2008), os processos de compras devem ser aperfeiçoados, objetivando assim gerar um maior grau de eficiência e eficácia diante dos gerenciamentos dos escassos recursos.

## 2.11 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Hammer e Champy, (1994), *apud* Campos e Lima, (2012), processo pode ser definido como um conjunto de atividades realizadas de forma lógica e sequencial, tendo como meta gerar determinado bem ou serviço que apresenta valor agregado para um grupo específico de clientes.

Segundo Martinelli (2003), mapear significa a etapa inicial do processo a ser realizado, tendo como base todas informações inerentes ao processo de negociação, identificação, definição, gerando assim segurança, com o máximo de celeridade possível, para a questão que se deseja solucionar.

O mapeamento de processo diz respeito a uma ferramenta de comunicação que tem como objetivo básico, gerar avanços nos atuais processos. O mapeamento faz com que a empresa ou organização percebam, de forma mais clara, seus pontos fortes e fracos, ampliando assim seu nível de desempenho.

Assim, mapear processos ajuda as empresas ou organizações na geração de informações necessárias para tomada decisões futuras.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico, de acordo com Corrêa e Pinto (2012), diz respeito à escolha e apresentação do método que será utilizado, objetivando realização de um trabalho de pesquisa. Neste contexto, pesquisar nada mais é do que procurar entender como ocorrem os fenômenos observáveis, relatando com isso sua estrutura e funcionamento.

Com vistas a conseguir alcançar os objetivos propostos diante deste estudo, torna-se necessário analisar os processos e a mecânica como se dá a construção de um processo licitatório na Prefeitura Municipal da Cidade de Camaçari- Bahia.

Ainda neste sentido, necessário se fez analisar e estudar os procedimentos operacionais adotados pela Comissão de Licitação, como também a forma como as Secretarias estão confeccionando os Termos de Referencias e Projetos Básicos. Desta forma, para pode-se melhor entender quais são os entraves que resultam no cancelamento e na impugnação dos editais durante o processo de compras.

Em função da natureza qualitativa deste estudo, iniciamos realizando uma pesquisa documental nos relatórios gerenciais de avaliação de desempenho. Em segundo momento, procedemos com entrevistas individuais, realizadas com os técnicos responsáveis pela construção dos termos de referência e dos projetos básicos de cada Secretaria, totalizando assim uma amostra de 25 entrevistados.

Foram adotados questionário e roteiro específicos e devidamente estruturados, tendo, as perguntas, sido realizadas de forma sequencial, sem que o entrevistado tivesse acesso à pergunta seguinte, sem que houvesse respondido a anterior.

As informações colhidas através das etapas, objetivam subsidiar a construção de um novo modelo de gestão, com foco prioritário na ampliação do nível de qualificação e consequente aumento no nível de celeridade dos processos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, apresentaremos os resultados decorrente de 2 (dois) processos. O primeiro, traz as informações colhidas através do processo de entrevistas realizadas com técnicos das Secretarias e a segunda tem sua origem nos relatórios gerenciais e de desempenho, fornecidos pelo Núcleo de Análise de Termos de Referência e Projetos Básicos. De posse destes dados, passamos a ter subsídios de análise que embasarão todas as conclusões finais deste trabalho.

### 4.1 RESULTADO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Foram distribuídos 29 (vinte e nove) questionários de pesquisa, com todos os funcionários responsáveis pela confecção dos Termos de Referência ou Projetos Básicos, de cada uma das 17 (dezesete) Secretarias da PMC-BA.

**Tabela 1** - Devolutiva dos questionários de entrevistas

<b>SECRETARIAS</b>	<b>QUESTIONÁRIOS ENVIADOS</b>	<b>QUESTIONÁRIOS RETORNADOS</b>
SECAD	5	4
SESAU	3	2
SEDUC	4	3
SEDEC	1	1
SEGOV	1	1
SEJUV	1	1
SERIN	1	1
SEHAB	1	1
SEINFRA	2	1
SEDAP	1	1
CONTROL	1	1
PROJUR	1	1
SECULT	2	2
SESP	1	1
SEFAZ	1	1
SEDES	2	2
SEDUR	1	1
<b>TOTAIS</b>	<b>29</b>	<b>25</b>

Fonte: autora.

Recebemos retorno de 25 (vinte e cinco) questionários, devidamente preenchidos, quantidade que representa 86% do total inicial. O restante, 4 (quatro) questionários, não foi considerado, pois não foram totalmente e corretamente preenchidos ou não foram devolvidos. Mesmo assim, todas as secretarias devolveram, pelo menos, um questionário adequado, fazendo com que todas elas participassem, em maior ou menor escala, desta importante fase deste estudo.

A seguir, e em função das características estruturais de cada pergunta, estas foram divididas em 3 (três) grupos distintos e agrupados nos quadros 3, 4 e 5.

**Quadro 3** - Respostas do questionários de entrevistas (parte 1)

SEQ.	PERGUNTA	SIM	NÃO
1	Você é o responsável pela confecção dos termos de referência ou projeto básico para sua secretaria?	25	0
3	No início deste ano (2020), sua secretaria possuía algum tipo de planejamento com a relação de todas as licitações a serem realizadas ao longo do ano?	12	13
7	Este ano, até março, você já teve que ajustar algum termo de referência ou projeto básico, decorrente de algum tipo de inconsistência, sendo tal devolução realizada pelo setor de controle e análise de processos?	20	5
9	Você acha suficiente o tempo destinado para construção de um termo de referência ou projeto básico, desde o surgimento da demanda até sua efetiva liberação para a comissão de licitação?	5	20
10	Você recebeu, nos últimos 12 (doze) meses, algum treinamento, capacitação ou atualização quanto ao processo de montagem de termos de referência ou projetos básicos?	6	19
13	Você acha que algo poderia ser feito para dar maior celeridade à construção dos termos de referência ou projetos básicos?	20	5
15	Você acha que a quantidade de técnicos que confeccionam o Termo de Referência ou Projeto Básico é suficiente para atender as necessidades de sua secretaria?	6	19
16	Você costuma dividir, em lotes, os itens que compõem determinado processo licitatório?	20	5
18	Quando você monta o processo, este, antes de seguir para o setor de análise, passa por algum tipo de revisão?	21	4
23	Para você a Lei 8.666/93 é adequada para a construção do termo de referência ou projeto básico?	25	0

Fonte: autora.

#### 4.1.1 Análise das respostas

Questão 1: todos os entrevistados reafirmaram que são os funcionários responsáveis pela confecção dos termos de referência ou projetos básicos, de suas respectivas secretarias, garantindo assim que todas as respostas seriam oriundas de técnicos ligados ao processo em análise.

Questão 3: ao analisar os resultados encontrados, poderíamos concluir que mais de 50% dos técnicos não planejavam seus processos no início do ano. Este resultado, por si só, já demonstra uma falta de compromisso com o planejamento.

Quando partimos para análise da quantidade de Secretarias que realizavam tal planejamento, o resultado encontrado amplia o nível de falta de foco com este procedimento tão importante. Do total de 17 (dezessete) secretarias, apenas 5 (cinco) delas informaram que realizaram planejamento, no início do ano de 2020, de todas as licitações que pretendia realizar ao longo do referido ano. Neste contexto, as Secretarias que realizaram tal planejamento foram: Administração (SECAD), Saúde (SESAU), Educação (SEDUC), Infraestrutura (SEINFRA) e Cultura (SECULT).

Apesar destes números negativos, um ponto positivo a ser considerado é o fato de que as 5 (cinco) Secretarias que realizam seu planejamento no início do ano, realizaram juntas, em 2019, o total de 1.469 processos licitatórios, o que representa 79% do total da Prefeitura.

Questão 7: apesar de todas Secretarias terem apresentado processos devolvidos no 1º trimestre de 2020 (vide quadro 6), 5 (cinco) técnicos afirmaram que não tiveram este tipo de ocorrência.

Importante ressaltar, que estes técnicos fazem parte de Secretarias que possuem outros técnicos nesta função, e que eles responderam positivamente a esta questão. Estes 5 (cinco) funcionários foram divididos da seguinte forma: Secretaria de Administração (2 do total de 4); Secretaria da Saúde (1 do total de 2); Secretaria de Educação (1 do total de 3); e Secretaria de Cultura (1 do total de 2).

Questão 9: do total dos 25 (vinte e cinco) técnicos entrevistados, 20 (vinte) responderam que o tempo destinado à confecção de termos de referência ou projeto básico é insuficiente, representando assim 80% do total.

Questão 10: quando a questão diz respeito aos treinamentos, capacitações ou atualizações recebidas nos últimos 12 (doze) meses, apenas 6 (seis)

funcionários, que atuam em 3 (três) secretarias, responderam positivamente, representando assim 24% dos entrevistados e aproximadamente 18% das secretarias.

As Secretarias em que os técnicos afirmaram ter recebido algum tipo de treinamento, capacitação ou atualização são: Secretaria Municipal de Saúde (SESAU), Secretaria Municipal de Infraestrutura (SEINFRA) e a Secretaria Municipal de Habitação (SEHAB).

Outra questão a ser analisada trata da quantidade de processos que estes profissionais treinados nos últimos 12 (doze) meses respondem pela confecção. Estes foram responsáveis por 422 processos sob suas responsabilidades, versus 1.872 confeccionados pela Prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia, cobrindo assim aproximadamente 23% do total. (vide tabela 3).

Questão 13: apesar da grande parte dos técnicos (80% do universo total) acreditarem que algumas ações podem ser tomadas em prol da ampliação do nível de celeridade na construção dos termos de referência ou projetos básicos e estes responderem por aproximadamente 92% do total de processos realizados pela Prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia, eles estão sediados em apenas 47% das secretarias. São elas: Secretaria Municipal de Administração (SECAD); Secretaria Municipal de Saúde (SESAU); Secretaria Municipal de Educação (SEDUC); Secretaria Municipal de Governo (SEGOV); Secretaria Municipal de Cultura (SECULT); Secretaria Municipal de Infraestrutura (SEINFRA); Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cidadania (SEDES); e Secretaria Municipal de Habitação (SEHAB).

Questão 15: do total de 25 técnicos, apenas 6 (seis) destes acreditam que suas secretarias possuem quantidade de técnicos suficientes para atender satisfatoriamente as demandas para a construção de termos de referência e projetos básicos, representando assim, apenas, 24% do total de técnicos.

Se por um lado as Secretarias, cujos técnicos afirmaram que seus quadros são suficientes para atender às suas demandas, estas usaram, em 2019, um prazo médio para confecção de cada processo, variando de 19 a 47 dias, por outro, as Secretarias onde os técnicos afirmaram que as equipes eram insuficientes, seus prazos médios, por processo, variaram de 3 a 15 dias. (vide tabela 2).

Questão 16: Apenas 5 (cinco) técnicos e a mesma quantidade de Secretarias afirmaram que não costumam dividir os processos em lotes. Isso representa 20% do

total de técnicos e 29% das Secretarias. São elas: SEDEC, CONTROL, PROJUR, SEFAZ e SERIN.

Questão 18: os técnicos de 4 (quatro) Secretarias informaram não realizar qualquer tipo de revisão nos processos, antes de seu envio para o Setor de Análise de T.R. e de P.B. Isso representa 24% do total de Secretarias. Das outras 13 Secretarias, 7 (sete) delas a revisão é realizada pelo mesmo profissional que constrói o processo, representado assim 41% do total de Secretarias. O restante das Secretarias, 6 (seis) delas, que representa 35% do total de Secretarias, a revisão é realizada por outro técnico da mesma Secretaria.

Questão 23: para todos os técnicos envolvidos no processo de construção tanto dos termos de referência, quanto dos projetos básicos, a Lei 8.666/93 é adequada a subsidiá-los nesta atividade.

**Quadro 4** - Respostas do questionário de entrevista (parte 2)

SEQ.	PERGUNTA	MENOS DE 2 ANOS	2-4 ANOS	4-6 ANOS	6-8 ANOS	MAIS DE 8 ANOS
2	Você desempenha a atividade de construção de termos de referências ou projetos básicos a quanto tempo?	6	12	2	4	1

Fonte: autora.

Questão 2: as respostas apresentadas demonstram que do total de 25 (vinte e cinco) técnicos, 18 (dezoito) deles, representando 72% do total possuem tempo de experiência profissional na área, inferior a 4 (quatro) anos. Por outro lado, 7 (sete) deles, que representa 28% do total, possui experiência profissional na área, superior de (quatro) 4 anos. Diante disso, podemos verificar que a falta de uma maior experiência, por parte de 72% do quadro de técnicos, pode ser fator de perda de qualidade na construção dos processos.

**Quadro 5 - Respostas do questionário de entrevista (parte 3)**

SEQ.	PERGUNTA	RESPOSTA
4	Quanto tempo, em média, você destina para a confecção um termo de referência ou um projeto básico?	As respostas podem ser observadas na Tabela 2: Tempo Médio de Confecção de Processo (Técnico x Real)
5	Quantos termos de referência ou projetos básicos você montou ao longo do ano de 2019?	As respostas podem ser observadas na Tabela 3: Quantidade de Processos Confeccionados pelas Secretarias (Informado X Real) – Base: Ano 2019
6	Até março de 2020, quantos termos de referência ou projetos básicos você montou?	As respostas podem ser observadas na Tabela 4: Quantidade de Processos Confeccionados pelas Secretarias (Informado X Real) – Base: 1º Trimestre de 2020
8	Caso a resposta da pergunta anterior (7) tenha sido sim, quantas devoluções foram realizadas?	As respostas podem ser observadas na Quadro 6: Quantidade de Processos Devolvidos pelo Setor de Análise (Informado X Real)
11	Caso sua resposta referente a pergunta anterior (10) tenha sido sim, quais foram estes treinamentos, capacitações ou atualizações? Caso a resposta tenha sido não, quais sugestões de treinamentos, capacitações ou treinamentos você apresentaria?	O treinamento, mesmo que frequente, foi realizado de forma informal, pelo profissional do núcleo de análise de processo que atende às seguintes: Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Infraestrutura; e Secretaria Municipal de Habitação. Todos técnicos expressaram suas opiniões favoráveis à realização sistemática e formal de treinamentos, capacitações e atualizações, como forma de qualificação e padronização.
12	Quais as maiores dificuldades que você enfrenta na construção de termo de referência ou projeto básico?	Segundo os técnicos, 5 (cinco) foram as recorrentes dificuldades apontadas na construção do TR e do PB. São eles: Processos licitatórios disparados sem que haja tempo hábil para uma construção baseada em qualidade (76%); Falta de definição, de forma clara e correta, dos descritivos do que se pretende adquirir (88%); Frequentes alterações nas quantidades dos itens a serem adquiridos (68%); Inclusões e Exclusões de itens, a serem adquiridos, ao longo do processo de construção do T.R. ou do P.B. (72%); e Dificuldade no levantamento de preço com a qualidade necessária e mais próxima da realidade (92%).
14	Caso a resposta da pergunta anterior	Para os 20 técnicos que responderam

	(13) tenha sido sim, quais ações poderiam ter sido adotadas?	positivamente para esta questão, foram descritas as seguintes para ampliação do nível de celeridade: Aumentar a quantidade de técnicos que constroem os processos (90%); Reduzir o nível de rigor durante a fase de análise (85%); Aumentar a quantidade de técnicos que analisam os processos (85%); Intensificar treinamentos(100%); e Planejar antecipadamente os processos licitatórios(90%).
17	Caso a resposta da pergunta anterior (16) tenha sido sim, quais os critérios que você adota para fazer tal divisão?	Os 20 técnicos que afirmaram separar seus processos em lotes, adotam como critérios: Construção de lotes menores (75%); Não construção de lotes que apresentem valores financeiros finais muito elevados (85%); e a não construção de lotes muito grandes e que possam dificultar a participação de empresas menores e que possuam mix de produtos ou serviços reduzidos (90%).
19	Caso a resposta da pergunta anterior (18) tenha sido sim, como e quem realiza tal revisão?	Após a confecção do processo, antes que ele seja enviado para o Setor de Análise de Processo Licitatório, nas Secretarias onde é realizada tal revisão, a mesma é feita pelo próprio técnico, quando ele é o único técnico da Secretaria, ou por outro técnico, quando a Secretaria dispõe de outros profissionais na mesma área de atuação.
20	Como você realiza a pesquisa de preços para compor o Termo de Referência ou Projeto Básico?	Usamos a base de dados do governo federal (56%) e Usamos os valores que levantamos junto a fornecedores (100%)
21	Como que você faz o levantamento do descritivo dos itens e serviços que a secretaria pretende adquirir?	Usamos nossa base de dados (68%); Usamos descritivos dos itens, fornecidos pelos órgãos demandantes (88%); e Usamos informações obtidas pela internet (92%)
22	Para você, em se tratando de uma licitação cujo critério de avaliação está baseada em técnica e preço, qual destes 2 critérios você julga mais importante. Por que?	Técnica (16%) Preço (84%) Para os 4 (quatro) técnicos que julgaram mais importante o critério técnica, foi apresentada a justificativa de que, em alguns casos, adotar preço como prioridade acaba por levar a aquisições de produtos e serviços com baixa qualidade e pouca efetividade diante das



		necessidades demandadas.
24	Você tem alguma sugestão de melhoria para a lei 8.666/93. Caso sim, quais seriam?	Para todos, trata-se de uma lei que sempre está atualizada e capaz de atender as demandas dos entes públicos e da sociedade, preservando todos os princípios tanto expressos, quanto os implícitos.

Fonte: autora.

A seguir, analisaremos um dos indicadores que podem acabar por exercer uma forte pressão, tanto positiva, quanto negativa, na qualidade e celeridade na construção dos termos de referência e dos projetos básicos.

**Tabela 2** - Tempo médio de confecção de processo (Técnico x Real)

<b>SECRETARIA</b>	<b>QUEM</b>	<b>MÉDIA DIAS INFORMADO</b>	<b>MÉDIA DIAS REAL</b>
SECAD	Técnico 1	5,00	
SECAD	Técnico 2	10,00	
SECAD	Técnico 3	5,00	
SECAD	Técnico 4	8,00	
<b>SECAD</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>7,00</b>	<b>3,20</b>
SESAU	Técnico 1	14,00	
SESAU	Técnico 2	10,00	
<b>SESAU</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>12,00</b>	<b>3,51</b>
SEDUC	Técnico 1	10,00	
SEDUC	Técnico 2	15,00	
SEDUC	Técnico 3	8,00	
<b>SEDUC</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>11,00</b>	<b>3,08</b>
<b>SEDEC</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>47,14</b>
<b>SEGOV</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>10,00</b>	<b>3,98</b>
<b>SEJUV</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>14,00</b>	<b>11,38</b>
<b>SERIN</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>20,00</b>	<b>47,14</b>
<b>SEHAB</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>9,71</b>
<b>SEINFRA</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>30,00</b>	<b>6,23</b>
<b>SEDAP</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>12,22</b>
<b>CONTROL</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>30,00</b>
<b>PROJUR</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>22,00</b>
SECULT	Técnico 1	10,00	
SECULT	Técnico 2	8,00	
<b>SECULT</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>9,00</b>	<b>4,82</b>

<b>SESP</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>
<b>SEFAZ</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>15,00</b>	<b>47,14</b>
SEDES	Técnico 1	10,00	
SEDES	Técnico 2	14,00	
<b>SEDES</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>12,00</b>	<b>4,58</b>
<b>SEDUR</b>	Técnico 1	<b>20,00</b>	<b>19,41</b>
<b>GERAL</b>		<b>13,88</b>	<b>5,11</b>

Fonte: autora.

Como podemos constatar, a média de dias necessários para confecção de processo encontrada, com base no controle da quantidade de processos enviados ao Núcleo de Análise de Termos de Referência e Projeto Básico, parte integrante ao Setor de Licitações, representa 36,82% do tempo médio informado pelos técnicos de todas Secretarias da Prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia. Isso demonstra que o tempo médio informado pelos técnicos estão muito distintos da realidade, deixando latente a falta de controle destes profissionais, quando no referimos à gestão do tempo.

Quando analisamos o tempo médio real da Prefeitura Municipal, como um todo, percebemos que o pouco tempo de 5,11 dias por processo, pode ser visto como um fator de aumento no nível de falhas.

Outro ponto a ser considerado é que 5 (cinco) Secretarias que juntas possuem 16 técnicos do total de 29, ou seja, 55% do total de técnicos, apresentaram um tempo de construção de processo variando de 3,08 dias a 4,82 dias, ficando inclusive abaixo da média geral da Prefeitura. Cabe ressaltar também, que conforme pode ser verificado na tabela 3, estas Secretarias (SECAD, SESAU, SEDUC, SECULT e SEDES), representam, juntas 1507 processos construídos no ano de 2019, representando assim 81% do total de processos da Prefeitura como um todo.

No sentido contrário, o total de 4 (quatro) outras Secretarias (SEDEC, SERIN, CONTROL e SEFAZ) possuem juntas 4 (quatro) técnicos, ou seja, 14% do total da Prefeitura e forma responsáveis pela confecção de apenas 32 processos, representando assim 1,7% do total geral. O tempo médio destinado por estas Secretarias variou de 30 a 47 dias, situação oposta a encontrada no primeiro grupo de Secretarias. Isso, pode ser visto como um indicativo de ampliação na qualidade de confecção dos processos.

**Quadro 6** - Quantidade de processos confeccionados pelas secretarias (informado x real)

Base: ano 2019

<b>SECRETARIA</b>	<b>QUANTIDADE REAL</b>	<b>QUANTIDADE INFORMADA</b>
SECAD	515	Não informou
SESAU	282	Não informou
SEDUC	429	Não informou
SEDEC	7	7
SEGOV	83	Não informou
SEJUV	29	Não informou
SERIN	7	7
SEHAB	34	34
SEINFRA	106	106
SEDAP	27	Não informou
CONTROL	11	Não informou
PROJUR	15	15
SECULT	137	Não informou
SESP	22	Não informou
SEFAZ	7	7
SEDES	144	Não informou
SEDUR	17	Não informou

Fonte: autora.

No que se refere à quantidade de processos enviados pelas Secretarias ao Setor de Análise de T.R. e de P.B, apenas 6 (seis) Secretarias (35% do total) demonstraram possuir algum tipo de controle com esta finalidade, e estas responderam, no ano de 2019, por apenas 9,4% dos processos confeccionados pela Prefeitura. Estes números demonstram um baixo nível de controle por parte das Secretarias e de seus técnicos. Em contrapartida, o Núcleo de Análise de Processo, alimenta, permanentemente, seus controles quanto às quantidades de processos gerados por cada Secretaria.

**Tabela 3** - Quantidade de processos confeccionados pelas secretarias (Informado x Real)

Base: 1º trimestre de 2020

<b>SECRETARIA</b>	<b>QUANTIDADE REAL</b>	<b>QUANTIDADE INFORMADA</b>
SECAD	43	Não informou
SESAU	33	Não informou
SEDUC	72	Não informou
SEDEC	4	4
SEGOV	26	Não informou
SEJUV	11	Não informou
SERIN	4	4
SEHAB	13	13
SEINFRA	17	17
SEDAP	16	Não informou
CONTROL	4	Não informou
PROJUR	3	3
SECULT	32	Não informou
SESP	6	Não informou
SEFAZ	3	3
SEDES	33	Não informou
SEDUR	3	Não informou

Fonte: autora.

A exemplo do que ocorre com o ano de 2019, no que se refere à quantidade de processos enviados pelas Secretarias ao Setor de Análise de T.R. e de P.B, para o 1º semestre do ano de 2020, as mesmas 6 (seis) Secretarias demonstraram possuir controle com esta finalidade, e estas responderam, neste período, um melhor desempenho no que se refere a participação na quantidade total de processos confeccionados pela Prefeitura, passando do 9,4% (base: 2019) para 13,6%. Ainda perdura o baixo nível de controle por parte das Secretarias e de seus técnicos.

**Quadro 7 - Quantidade de processos devolvidos pelo núcleo de análise (informado x real)**

Base: 1º trimestre de 2020

<b>SECRETARIA</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>DEVOLVIDO REAL</b>
SECAD	2 técnicos responderam que não houve devolução de processo para o Setor de Controle no primeiro trimestre de 2020. Os outros 2 técnicos responderam que não tinham controle destes números.	43
SESAU	1 técnico respondeu que não houve devolução de processo para o Setor de Controle no primeiro trimestre de 2020. O outro técnico respondeu que, segundo o controle dele, a Secretaria devolveu 25 processos.	33
SEDUC	2 técnicos responderam que não houve devolução de processo para o Setor de Controle no primeiro trimestre de 2020. O outro técnico respondeu que, dos que ele confeccionou, foram devolvidos 21 processos.	72
SEDEC	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 4 processos.	4
SEGOV	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 15 processos.	26
SEJUV	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 10 processos.	11
SERIN	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 4 processos.	4
SEHAB	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 13 processos.	13
SEINFRA	Os técnicos informaram que a Secretaria teve 17 processos devolvidos.	17
SEDAP	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 10 processos.	16
CONTROL	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 3 processos.	4
PROJUR	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade	3

	de 3 processos.	
SECULT	1 técnico respondeu que não houve devolução de processo para o Setor de Controle no primeiro trimestre de 2020. O outro técnico respondeu que a Secretaria teve 20 processos devolvidos.	32
SESP	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 3 processos.	6
SEFAZ	O técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 3 processos.	3
SEDES	1 técnico informou ter devolvido 12 processos e o outros 15 processos. Juntos a secretaria teria apresentado uma devolução de 27 processos.	33
SEDUR	O Técnico responsável pela confecção dos processos informou que foram devolvidos, neste 1º trimestre de 2020, a quantidade de 2 processos.	3

Fonte: autora.

Do total de 17 (dezessete) Secretarias, apenas 6 (seis) apresentaram respostas que reafirma os números apresentados pelo Setor de Controle. Isso demonstra total falta de controle quanto aos processos devolvidos.

Cabe ressaltar também, que as Secretarias que demonstraram falta de acompanhamento e controle, foram responsáveis por 279 processos devolvidos, representando assim, aproximadamente, 86% do total devolvido pelo Núcleo de Análise de Processos. Para reforçar esta situação negativa, apenas 5 (cinco) Secretarias (SECAD, SESAU, SEDUC, SECULT e SEDES) representaram juntas a fatia de 66% do total de processos da Prefeitura.

#### 4.2 RESULTADO E ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Objetivando melhor apresentar os dados colhidos junto ao Núcleo de Análise de Processo, núcleo este, parte integrante do Setor de Licitação, iniciaremos com a descrição das falhas mais recorrentes apresentadas ao longo do processo de construção dos Termos de Referência ou dos Projetos Básicos. Cabe ressaltar que estas 16 (dezesseis) modalidades de falha, representam, segundo informações

obtidas nos relatórios gerenciais do núcleo, aproximadamente 99% do universo total de falhas.

**Quadro 8 - Tipos de falhas nas confecções do T.R./P.B.**

<b>MOTIVOS</b>	<b>DESCRIÇÃO DO MOTIVO</b>
1	Falta de estudos técnicos preliminares
2	Estudos técnicos insuficientes ou inadequados
3	Indicação de marca
4	Pesquisa de preço realizada indevidamente
5	Descrição inadequada dos itens
6	Falta de exigência de registro no conselho de classe
7	Erro de soma
8	Excesso de itens em um mesmo lote
9	Grupos de itens diferentes em um mesmo lote
10	Pontuação excessiva para técnica em detrimento ao preço
11	Preços médio muito acima da média do mercado
12	Erro na confecção dos valores de referência
13	Fonte de recursos financeiros inadequados para a aquisição
14	Definição incompleta do objetivo da licitação
15	Direcionamento na descrição do objetivo da licitação
16	Objeto com detalhes e critérios que levam a uma única marca

Fonte: autora.

A seguir, apresentaremos tabela com as quantidades de falhas apresentadas, pelas Secretarias, ao longo do ano de 2019, sendo estas segmentadas conforme tipo de processo licitatório: concorrência, pregão, tomada de preço, convite, concurso e leilão.

**Tabela 4** - Quantidade de tipos de falhas por modelo de licitação - Base: ano 2019

TIPO	CONCORR.	PREGÃO	T.PREÇO	CONVITE	CONCURSO	LEILÃO	TOTAL
1	3	52	4	0	1	0	<b>60</b>
2	4	60	5	0	1	0	<b>70</b>
3	3	34	3	0	1	0	<b>41</b>
4	7	119	11	0	3	0	<b>140</b>
5	9	127	11	3	3	1	<b>154</b>
6	2	26	2	0	1	0	<b>31</b>
7	6	86	7	0	2	0	<b>101</b>
8	3	52	4	0	1	0	<b>60</b>
9	3	43	3	0	1	0	<b>50</b>
10	2	26	2	0	1	0	<b>31</b>
11	5	84	7	0	1	1	<b>108</b>
12	3	69	5	0	1	1	<b>79</b>
13	2	26	2	0	1	0	<b>31</b>
14	1	9	1	0	0	0	<b>11</b>
15	1	17	1	0	0	0	<b>19</b>
16	1	17	1	0	0	0	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>857</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1005</b>

Fonte: autora.

De acordo com análise dos números descritos na tabela D, podemos tirar as seguintes conclusões:

A primeira conclusão, refere-se aos motivos de falhas nº 4, 5, 7 e 11. Estes representaram juntos 50% do total de falhas, ficando os outros 50% para os 12 outros motivos. Desmembrando os 4 (quatro) principais motivos, temos:

Motivo 4: Pesquisa de Preço Realizada Indevidamente – 140 ocorrências – 13,9% do total.

Motivo 5: Descritivo Inadequado dos Itens – 154 ocorrências – 15,3% do total.

Motivo 7: Erro de Soma – 101 ocorrências – 10,1% do total.

Motivo 11: Preço Médio Muito Acima da Média de Mercado – 108 ocorrências – 10,8% do total.

O que mais chama atenção nestes resultados, refere-se ao fato da significativa ocorrência gerada por Erro de Soma, demonstrando assim uma forte possibilidade de falta de atenção com os números.

A segunda conclusão, relaciona-se aos motivos de falhas nº 1, 2, 8 e 12. Estes se apresentam logo em seguida do grupo anteriormente mencionado, no que



se refere à incidência de ocorrências, representado assim, juntos 26,8% do total de falhas. Abrindo os 4 (quatro) motivos que compõem este grupo, temos:

Motivo 1: Falta de Estudos Técnicos Preliminares – 60 ocorrências – 6% do total.

Motivo 2: Estudos Técnicos Inadequados ou Insuficientes – 70 ocorrências – 7% do total.

Motivo 8: Excesso de Itens em um Mesmo Lote – 60 ocorrências – 6% do total.

Motivo 12: Erro na Confecção dos Valores de Referência – 79 ocorrências – 7,9% do total.

Neste grupo, chama atenção para forte incidência de Erro na Confecção dos Valores de Referência, que a exemplo do que ocorre com o motivo 7, pode sinalizar, também, falta de atenção.

Por fim, a terceira conclusão deixa claro que o pregão é o tipo de licitação mais usado, acaba por também apresentar o maior nível de incidência de falhas, representando assim 85,3% do total (857 ocorrências dentro do universo total de 1005).

A tabela 5, a seguir, vem a reafirmar os percentuais de participação de cada tipo de falha, no universo das ocorrências, que acabamos de apresentar.

**Tabela 5** - Participação % de cada tipo de falha, por modelo de licitação - Base: ano 2019

<b>TIPO</b>	<b>QUANTIDADE/MODELOS</b>	<b>PARTICIPAÇÃO %</b>
<b>1</b>	<b>60</b>	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>70</b>	<b>7%</b>
<b>3</b>	<b>41</b>	<b>4%</b>
<b>4</b>	<b>140</b>	<b>14%</b>
<b>5</b>	<b>154</b>	<b>15%</b>
<b>6</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>
<b>7</b>	<b>101</b>	<b>10%</b>
<b>8</b>	<b>60</b>	<b>6%</b>
<b>9</b>	<b>50</b>	<b>5%</b>
<b>10</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>
<b>11</b>	<b>108</b>	<b>11%</b>
<b>12</b>	<b>79</b>	<b>8%</b>
<b>13</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>
<b>14</b>	<b>11</b>	<b>1%</b>

<b>15</b>	<b>19</b>	<b>1%</b>
<b>16</b>	<b>19</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1005</b>	<b>100%</b>

Fonte: autora.

A tabela a seguir, apresentará, de forma consolidada, a participação dos processos com e sem falhas, estratificado por modelo de licitação e tendo como base o ano de 2019.

**Tabela 6** - Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por modelo de licitação - Base: ano 2019

	<b>CONCOR.</b>	<b>PREGÃO</b>	<b>T.PREÇO</b>	<b>CONVITE</b>	<b>CONCURSO</b>	<b>LEILÃO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	103	1604	129	6	24	6	1872
<b>C/FALHA</b>	55	857	69	3	18	3	1005
<b>% C/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	5,5%	85,3%	6,9%	0,3%	1,8%	0,3%	100%
<b>% C/FALHA X TOTAL DO MOTIVO</b>	53%	53%	53%	50%	75%	50%	54%
<b>S/FALHA</b>	48	747	60	3	6	3	867
<b>% S/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	5,5%	86,2%	6,9%	0,35%	0,7%	0,35%	100%
<b>% S/FALHA X TOTAL DO MOTIVO</b>	47%	47%	47%	50%	35%	50%	46%

Fonte: autora.

Após análise mais apurada a tabela anterior, pode-se obter algumas informações importantes para este estudo, senão vejamos:

O primeiro ponto é que, conforme visto anteriormente, o pregão é onde se concentra 85,3% do total de falhas.

Outra questão relevante, é que, o total geral de processos, 54% deles representaram falha, contra 46% de acertos. Assim, conclui-se que o nível de erros é maior que o de acertos. Esta ocorrência é mais marcante quando nos referimos a

concurso que apresenta 75% de erros (18 processos errados, dentro de um universo de 24 processos).

Por fim, e não menor importante ressaltar, e que como pregão é a modalidade que apresenta maior volume de processos, também acaba por apresentar uma maior quantidade de acertos, quando comparados com o total geral de acertos, ficando assim com 86,2% do total.

A seguir, apresentaremos, de forma detalhada, a quantidade de falhas de cada Secretaria, por motivo, tendo-se como base o ano de 2019. Objetivamos uma melhor visualização e compreensão dos resultados, esta será apresentada em 2 (duas) partes.

**Tabela 7 - Quantidade de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 1)**

<b>TIPO</b>	<b>SECAD</b>	<b>SESAU</b>	<b>SEDUC</b>	<b>SEDEC</b>	<b>SEGOV</b>	<b>SEJUV</b>	<b>SERIN</b>	<b>SEHAB</b>	<b>SEINFRA</b>
<b>1</b>	12	8	13	0	4	2	0	1	3
<b>2</b>	13	9	15	0	5	2	0	1	4
<b>3</b>	9	4	13	0	2	1	0	1	1
<b>4</b>	17	17	34	2	8	3	1	5	8
<b>5</b>	15	25	32	2	12	4	1	6	10
<b>6</b>	4	2	8	0	2	1	0	1	1
<b>7</b>	15	15	21	1	8	2	1	2	4
<b>8</b>	12	7	19	0	3	2	0	1	2
<b>9</b>	8	4	18	0	3	1	0	2	2
<b>10</b>	4	1	9	0	2	1	0	2	2
<b>11</b>	13	12	31	1	7	2	1	4	6
<b>12</b>	7	8	19	1	5	2	1	3	5
<b>13</b>	4	4	9	0	2	0	0	0	2
<b>14</b>	1	2	3	0	1	0	0	0	2
<b>15</b>	3	1	5	0	1	1	0	1	1
<b>16</b>	5	1	4	0	2	1	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>120</b>	<b>253</b>	<b>7</b>	<b>67</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>55</b>

Fonte: autora.

**Tabela 8** - Quantidade de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 2)

TIPO	SEDAP	CONTROL	PROJUR	SECULT	SESP	SEFAZ	SEDES	SEDUR	TOT.
1	1	1	0	8	1	0	5	0	59
2	2	0	1	7	1	0	6	0	66
3	1	0	0	3	1	0	3	0	39
4	3	1	2	15	2	2	20	2	142
5	4	1	2	14	2	1	16	1	148
6	1	0	0	1	1	0	4	0	26
7	3	1	1	11	2	0	12	2	101
8	1	1	1	8	1	0	6	1	65
9	1	1	1	5	1	0	7	1	55
10	0	0	0	2	1	0	3	0	27
11	3	1	2	12	1	1	17	1	115
12	2	1	1	11	2	0	12	1	81
13	0	0	0	2	1	0	4	0	28
14	0	0	0	1	0	0	1	0	11
15	1	0	0	3	0	0	1	0	18
16	1	0	0	5	0	0	3	0	24
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>108</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>120</b>	<b>9</b>	<b>1005</b>

Fonte: autora.

Após análise das tabelas 7 e 8, seguem algumas considerações:

A primeira consideração refere-se ao fato de que os tipos de falha 4 (Pesquisa de preço realizada indevidamente), 5 (Discrição inadequada dos itens), 7 (Erro de soma) e 11 (Preço médio muito acima da média de mercado), representam juntas 50,3% do total.

A outra consideração discorre sobre o fato de que as Secretarias SECAD, SESAU, SEDUC, SECULT e SEDES, somente nos tipos de falha 4, 5, 7 e 11, representam 36,2% do total de falhas, ou seja, 364 do total de 1005.

Por fim e última consideração, conforme pode ser constatado nas tabelas 9 e 10, a seguir, nas falhas 4 e 11, todas as Secretarias apresentaram participação no total das falhas de cada Secretaria, valores superiores a 10%.

**Tabela 9** - % de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 1)

TIPO	SECAD	SESAU	SEDUC	SEDEC	SEGOV	SEJUV	SERIN	SEHAB	SEINFRA
1	7%	5%	4%	5%	6%	8%	7%	3%	6%
2	8%	6%	5%	8%	7%	7%	8%	4%	7%
3	5%	2%	4%	2%	3%	4%	2%	3%	1%
4	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>
5	9%	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>
6	3%	2%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	1%
7	<b>11%</b>	<b>13%</b>	8%	8%	<b>11%</b>	7%	<b>10%</b>	6%	8%
8	9%	6%	7%	7%	6%	6%	7%	4%	5%
9	7%	4%	9%	6%	4%	5%	6%	6%	6%
10	2%	1%	3%	3%	3%	3%	5%	6%	3%
11	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>
12	8%	<b>10%</b>	<b>11%</b>	9%	9%	9%	9%	<b>12%</b>	<b>10%</b>
13	1%	1%	3%	3%	3%	1%	1%	1%	3%
14	1%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	1%	3%
15	2%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	1%
16	4%	1%	2%	4%	3%	6%	1%	1%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: autora.

**Tabela 10** - % de falhas de cada secretaria, por tipo - Base: ano 2019 (parte 2)

TIPO	SEDAP	CONTROL	PROJUR	SECULT	SESP	SEFAZ	SEDES	SEDUR	TOTAL
1	5%	6%	4%	7%	5%	5%	4%	3%	<b>6%</b>
2	6%	5%	6%	6%	5%	6%	5%	4%	<b>7%</b>
3	3%	2%	3%	3%	4%	4%	2%	4%	<b>4%</b>
4	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>
5	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>
6	2%	3%	2%	1%	3%	2%	3%	3%	<b>3%</b>
7	<b>10%</b>	7%	8%	<b>10%</b>	<b>11%</b>	9%	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
8	5%	8%	6%	7%	6%	4%	5%	5%	<b>6%</b>
9	4%	6%	5%	5%	5%	3%	6%	6%	<b>5%</b>
10	1%	4%	2%	2%	3%	1%	2%	2%	<b>3%</b>
11	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>
12	<b>11%</b>	9%	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>
13	1%	4%	1%	2%	3%	1%	3%	3%	<b>3%</b>
14	1%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	<b>1%</b>
15	3%	2%	2%	3%	2%	1%	1%	1%	<b>2%</b>
16	3%	4%	3%	5%	2%	3%	2%	2%	<b>2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: autora.

As tabelas 11, 12 e 13 a seguir, objetivam apresentar, de forma resumida, um panorama na incidência de acertos e falhas, por Secretaria, ao longo do ano de 2019.

**Tabela 11** - Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria  
Base: ano 2019 (parte 1)

	<b>SECAD</b>	<b>SESAU</b>	<b>SEDUC</b>	<b>SEDEC</b>	<b>SEGOV</b>	<b>SEJUV</b>
<b>TOTAL</b>	515	282	429	7	83	29
<b>C/FALHA</b>	142	120	253	7	67	25
<b>% C/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	14%	12%	25%	1%	7%	2%
<b>% C/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	28%	43%	59%	100%	81%	86%
<b>S/FALHA</b>	373	162	176	0	16	4
<b>% S/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	43%	19%	20%	---	2%	---
<b>% S/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	72%	57%	41%	---	19%	14%

Fonte: autora.

**Tabela 12** - Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria  
Base: ano 2019 (parte 2)

	<b>SERIN</b>	<b>SEHAB</b>	<b>SEINFRA</b>	<b>SEDAP</b>	<b>CONTROL</b>	<b>PROJUR</b>
<b>TOTAL</b>	7	34	106	27	11	15
<b>C/FALHA</b>	5	30	55	24	8	11
<b>% C/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	---	3%	5%	2%	1%	1%
<b>% C/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	71%	88%	52%	89%	73%	73%
<b>S/FALHA</b>	2	4	51	3	3	4
<b>% S/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	---	---	6%	---	---	---
<b>% S/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	29%	12%	48%	11%	27%	27%

Fonte: autora.

**Tabela 13** - Participação % dos processos com e sem falha x total de processos, por secretaria  
Base: ano 2019 (parte 3)

	<b>SECULT</b>	<b>SESP</b>	<b>SEFAZ</b>	<b>SEDES</b>	<b>SEDUR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	137	22	7	144	17	<b>1872</b>
<b>C/FALHA</b>	108	17	4	120	9	<b>1005</b>
<b>% C/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	11%	2%	---	12%	1%	<b>100%</b>
<b>% C/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	79%	77%	57%	83%	53%	<b>54%</b>
<b>S/FALHA</b>	29	5	3	24	8	<b>867</b>
<b>% S/FALHA X TOTAL DE FALHAS</b>	3%	1%	---	3%	1%	<b>100%</b>
<b>% S/FALHA X TOTAL DA SECRETARIA</b>	21%	23%	43%	17%	47%	<b>NA</b>

Fonte: autora.

As Secretarias que representam 86,2% do total de processos, apresentam comportamentos distintos no que se refere aos seus percentuais de falhas e acertos. A SECAD é a que apresenta o menor % de falhas, ficando com 28% de seu total, contra 72% de acertos. Por outro lado, a SEDES apresenta comportamento totalmente oposto, apresentando 83% de falhas, contra 17% de acertos. As demais Secretarias deste grupo, apresentam os seguintes resultados: SESAU (43% de falhas versus 57% de acertos); SEDUC (59% de falhas versus 41% de acertos); SEINFRA (52% de falhas versus 48% de acertos); e finalmente a SECULT (79% de falhas versus 21% de acertos), ficando esta última, muito próximo do resultado da SEDES.

A tabela 14, a seguir, serão apresentadas as quantidades de processos com falhas, para o 1º trimestre dos anos de 2019 e 2020, como também o % de crescimento de 2020 versus 2019.

**Tabela 14** - Quantidade de processos com falhas, por secretaria,  
1º trimestre de 2020 x 1º trimestre de 2019

<b>SECRETARIAS</b>	<b>1º TRIM. 2020</b>	<b>1º TRIM. 2019</b>	<b>% CRESC.</b>
<b>SECAD</b>	43	30	<b>43%</b>
<b>SESAU</b>	33	25	<b>32%</b>
<b>SEDUC</b>	72	53	<b>36%</b>
<b>SEDEC</b>	4	1	<b>300%</b>
<b>SEGOV</b>	26	14	<b>86%</b>
<b>SEJUV</b>	11	5	<b>120%</b>
<b>SERIN</b>	4	1	<b>300%</b>
<b>SEHAB</b>	13	6	<b>117%</b>
<b>SEINFRA</b>	17	12	<b>42%</b>
<b>SEDAP</b>	16	5	<b>220%</b>
<b>CONTROL</b>	4	2	<b>100%</b>
<b>PROJUR</b>	3	2	<b>50%</b>
<b>SECULT</b>	32	23	<b>39%</b>
<b>SESP</b>	6	3	<b>100%</b>
<b>SEFAZ</b>	3	1	<b>200%</b>
<b>SEDES</b>	33	25	<b>32%</b>
<b>SEDUR</b>	3	2	<b>50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>210</b>	<b>54%</b>

Fonte: autora.

Os números gerais demonstram um crescimento total de 54% na quantidade de processos com falhas, quando comparamos o ano de 202 em relação ao ano de 2019. Neste sentido, os resultados mais expressivos, negativamente, são as seguintes Secretarias: SEDEC e SERIN ambas com 300% de crescimento; SEDAP com 220%; SEFAZ com 200%; SEJUV com 120%; e SEHAB com 117%. Por outro lado, apesar destes percentuais expressivos, estas Secretarias, historicamente, não são as mais expressivas em quantidade numérica.

A seguir, com base nos dados apresentados pela tabela 15, apresentaremos uma projeção de quantidade de processos com falhas para o ano de 2020, tendo-se como base os valores reais do 1º trimestre e sua projeção de crescimento.



**Tabela 15** - Quantidade de processos com falhas, por secretaria, projetado para o ano de 2020

<b>SECRETARIA</b>	<b>% REAL 1º TRIM 2020</b>	<b>% PARA OUTROS TRIM 2020</b>	<b>QUANT. REAL 1º TRIM. 2019</b>	<b>QUANT. TOTAL PROJ. PARA 2020</b>
<b>SECAD</b>	21%	79%	43	<b>205</b>
<b>SESAU</b>	21%	79%	33	<b>157</b>
<b>SEDUC</b>	21%	79%	72	<b>343</b>
<b>SEDEC</b>	14%	86%	4	<b>29</b>
<b>SEGOV</b>	21%	79%	26	<b>124</b>
<b>SEJUV</b>	20%	80%	11	<b>55</b>
<b>SERIN</b>	20%	80%	4	<b>20</b>
<b>SEHAB</b>	20%	80%	13	<b>65</b>
<b>SEINFRA</b>	22%	78%	17	<b>77</b>
<b>SEDAP</b>	21%	79%	16	<b>76</b>
<b>CONTROL</b>	25%	75%	4	<b>16</b>
<b>PROJUR</b>	18%	82%	3	<b>17</b>
<b>SECULT</b>	21%	79%	32	<b>152</b>
<b>SESP</b>	18%	82%	6	<b>33</b>
<b>SEFAZ</b>	25%	75%	3	<b>12</b>
<b>SEDES</b>	21%	79%	33	<b>157</b>
<b>SEDUR</b>	22%	78%	3	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>	<b>323</b>	<b>1552</b>

Fonte: autora.

Com base nos dados encontrados na tabela anteriormente apresentada, encontramos uma projeção de falhas para o ano de 2020, levando este para cerca de 1.552 processos. As Secretarias mais significativas são SACAD (205 processos); SESAU (157 processos); SEDUC (343 processos); SEGOV (124 processos); SECULT (152 processos); e SEDES (157 processos). Estas Secretarias juntas representam 73,3% do total, ficando assim com 1.138 processos do total de 1.552 processos.

A tabela a seguir, trata da quantidade de processos com falha, por Secretaria, comparando-se o ano de 2019 (real) com o ano de 2020 (estimado).

**Tabela 16** - Quantidade de processos com falhas, por secretaria, ano de 2020 (Projetado) x ano de 2019 (Real)

<b>SECRETARIAS</b>	<b>2020 (PROJETADO)</b>	<b>2019 (REAL)</b>	<b>% CRESC.</b>
<b>SECAD</b>	205	142	<b>44%</b>
<b>SESAU</b>	157	120	<b>31%</b>
<b>SEDUC</b>	343	253	<b>36%</b>
<b>SEDEC</b>	29	7	<b>314%</b>
<b>SEGOV</b>	124	67	<b>85%</b>
<b>SEJUV</b>	55	25	<b>120%</b>
<b>SERIN</b>	20	5	<b>300%</b>
<b>SEHAB</b>	65	30	<b>117%</b>
<b>SEINFRA</b>	77	55	<b>40%</b>
<b>SEDAP</b>	76	24	<b>217%</b>
<b>CONTROL</b>	16	8	<b>100%</b>
<b>PROJUR</b>	17	11	<b>55%</b>
<b>SECULT</b>	152	108	<b>41%</b>
<b>SESP</b>	33	17	<b>94%</b>
<b>SEFAZ</b>	12	4	<b>200%</b>
<b>SEDES</b>	157	120	<b>31%</b>
<b>SEDUR</b>	14	9	<b>56%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1552</b>	<b>1005</b>	<b>54%</b>

Fonte: autora.

Os números mostram que apesar de algumas Secretarias apresentarem valores percentuais bastante elevados, mesma movimentação que verificamos quando da análise trimestral (tabela 14), estas não apresentam grandes expressividades em valores absolutos. Esta expressividade nos valores absolutos fica a cargo das seguintes Secretarias: SECAD; SESAU; SEDUC; SEGOV; SECULT; e SEDES.

A próxima tabela, demonstra a média real que cada Secretaria destina à construção de cada processo.

**Tabela 17** - Média de dias, por secretaria, destinados à confecção de cada processo - Base: 2019

<b>SECRETARIA</b>	<b>QUANT. FUNC.</b>	<b>TOTAL PROCESSOS</b>	<b>MÉDIA ANO PROCESSO POR FUNC.</b>	<b>MÉDIA MÊS (11) PROCESSO POR FUNC.</b>	<b>DIAS EM CADA PROCESSO</b>
<b>SECAD</b>	5	515	103	9	<b>3,20</b>
<b>SESAU</b>	3	282	94	9	<b>3,51</b>
<b>SEDUC</b>	4	429	107	10	<b>3,08</b>
<b>SEDEC</b>	1	7	7	1	<b>47,14</b>
<b>SEGOV</b>	1	83	83	8	<b>3,98</b>
<b>SEJUV</b>	1	29	29	3	<b>11,38</b>
<b>SERIN</b>	1	7	7	1	<b>47,14</b>
<b>SEHAB</b>	1	34	34	3	<b>9,71</b>
<b>SEINFRA</b>	2	106	53	5	<b>6,23</b>
<b>SEDAP</b>	1	27	27	2	<b>12,22</b>
<b>CONTROL</b>	1	11	11	1	<b>30,00</b>
<b>PROJUR</b>	1	15	15	1	<b>22,00</b>
<b>SECULT</b>	2	137	69	6	<b>4,82</b>
<b>SESP</b>	1	22	22	2	<b>15,00</b>
<b>SEFAZ</b>	1	7	7	1	<b>47,14</b>
<b>SEDES</b>	2	144	72	7	<b>4,58</b>
<b>SEDUR</b>	1	17	17	2	<b>19,41</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>1872</b>	<b>757</b>	<b>69</b>	<b>5,11</b>

Fonte: autora.

Podemos verificar que Secretarias como SECAD; SESAU; SEDUC; SEGOV; SECULT; e SEDES destinaram um tempo bastante reduzido na construção de cada processo, ficando todas elas com a quantidade de dias inferior à média geral (5,11 dias por processo). No outro sentido, Secretarias como SEDEC; SERIN; CONTROL; PROJUR; e SEFAZ tiveram prazo média acima de 20 dias, sendo que três delas com prazo acima de 45 dias.

A tabela 18, a seguir, demonstra a projeção de processos, por Secretaria, para o ano de 2020. Esta projeção, foi calculada com base nos valores reais do 1º trimestre de 2020, aplicando-se a taxa de crescimento de cada Secretaria, quando comparados com os resultados do 1º trimestre de 2019.

**Tabela 18** - Projeção do total de processos, por secretaria, para o ano de 2020

SECRETARIAS	FALHA1º TRIM. DE 2020	% FALHA 1º TRIM. DE 2020	% FALHA2º, 3º E 4º TRIM. DE 2020	QUANT. PROJ. FALHAS 2020	% DE ACERTO 2019 - BASE: TOTAL DE PROCESSOS	QUANT. PROJ. ACERTOS 2020	QUANT. PROJ. TOTAL 2020
SECAD	43	21%	79%	205	72%	527	731
SESAU	33	21%	79%	157	57%	208	365
SEDUC	72	21%	79%	343	41%	238	581
SEDEC	4	14%	86%	29	---	0	29
SEGOV	26	21%	79%	124	19%	29	153
SEJUV	11	20%	80%	55	14%	9	64
SERIN	4	20%	80%	20	29%	8	28
SEHAB	13	20%	80%	65	12%	9	74
SEINFRA	17	22%	78%	77	48%	71	149
SEDAP	16	21%	79%	76	11%	9	86
CONTROL	4	25%	75%	16	27%	6	22
PROJUR	3	18%	82%	17	27%	6	23
SECULT	32	21%	79%	152	21%	41	193
SESP	6	18%	82%	33	23%	10	43
SEFAZ	3	25%	75%	12	43%	9	21
SEDES	33	21%	79%	157	17%	32	189
SEDUR	3	22%	78%	14	47%	12	26
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>	<b>1552</b>	<b>46%</b>	<b>1225</b>	<b>2777</b>

Fonte: autora.

Após análise dos dados contidos na tabela anterior, temos as seguintes informações:

A primeira é que a taxa de crescimento geral na quantidade de processos, quando comparamos 2020 versus 2019, encontramos 48,3%. A segunda é que do universo total de Secretarias (total de 17), 7 (sete) delas representam 85% do universo total de processos.

As tabelas 19 e 20, apresentadas a seguir, representam um panorama da quantidade de técnicos existentes, por Secretaria, e uma projeção de necessidade.

**Tabela 19** - Necessidade de aumento do quadro técnico, para o ano de 2020

SECRETARIA	PROJ. PROC. TOTAL 2020	TÉCNICOS IDEAL BASE: 14 DIAS	TÉCNICOS IDEAL BASE: 5 DIAS	TEC. ATUAL	TEC. A CONTRATAR BASE: 14 DIAS	TEC. A CONTRATAR BASE: 5 DIAS
SECAD	731	47	17	5	42	12
SESAU	365	23	8	3	20	5
SEDUC	581	37	13	4	33	9
SEDEC	29	2	1	1	1	0
SEGOV	153	10	3	1	9	2
SEJUV	64	4	1	1	3	0
SERIN	28	2	1	1	1	0
SEHAB	74	5	2	1	4	1
SEINFRA	149	9	3	2	7	1
SEDAP	86	5	2	1	4	1
CONTROL	22	1	0	1	0	-1
PROJUR	23	1	1	1	0	0
SECULT	193	12	4	2	10	2
SESP	43	3	1	1	2	0
SEFAZ	21	1	0	1	0	-1
SEDES	189	12	4	2	10	2
SEDUR	26	2	1	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>2777</b>	<b>177</b>	<b>63</b>	<b>29</b>	<b>148</b>	<b>34</b>

Fonte: autora.

**Tabela 20** - Necessidade de aumento do quadro técnico, para o ano de 2020

(Base: média em dias de cada secretaria - 2019)

SECRETARIA	PROJ. PROC. TOTAL 2020	Nº DE DIAS POR PROCESSO BASE: 2019	TÉCNICOS IDEAL - BASE: Nº DIAS REAL 2019	TEC. ATUAL	TEC. A CONTRATAR BASE: 2019
SECAD	731	3,20	11	5	6
SESAU	365	3,51	6	3	3
SEDUC	581	3,08	8	4	4
SEDEC	29	47,14	6	1	5
SEGOV	153	3,98	3	1	2
SEJUV	64	11,38	3	1	2
SERIN	28	47,14	6	1	5
SEHAB	74	9,71	3	1	2

<b>SEINFRA</b>	149	6,23	4	2	2
<b>SEDAP</b>	86	12,22	5	1	4
<b>CONTROL</b>	22	30,00	3	1	2
<b>PROJUR</b>	23	22,00	2	1	1
<b>SECULT</b>	193	4,82	4	2	2
<b>SESP</b>	43	15,00	3	1	2
<b>SEFAZ</b>	21	47,14	5	1	4
<b>SEDES</b>	189	4,58	4	2	2
<b>SEDUR</b>	26	19,41	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>2777</b>	<b>5,11</b>	<b>64</b>	<b>29</b>	<b>35</b>

Fonte: autora.

Como podemos constatar, 3 (três) cenários foram apresentados, tendo-se como base a quantidade de dias destinados para construção de cada processo. Foram gerados os seguintes resultados: Base 14 dias – Necessidade de 148 novos técnicos; Base 5 dias – Necessidade de 34 novos técnicos; e Base dados individuais de cada Secretaria (base: 2019) – Necessidade de 35 novos técnicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se os objetivos propostos no referido estudo, podemos concluir que o mesmo, ao seu final, ele conseguiu atender às expectativas iniciais.

Este estudo, teve como ponto de partida a análise do processo de montagem e estruturação dos Termos de Referência, como também dos Projetos Básicos, realizado pelas Secretarias da Prefeitura Municipal de Camaçari – BA, tendo como força operacional, seus respectivos Técnicos.

Neste sentido, foram levantadas questões que envolvem perguntas como: o nível de experiência dos técnicos atende às necessidades demandadas; o nível, o volume e a frequência de treinamentos, atualizações e capacitações recebidas por estes técnicos; a quantidade de profissionais (técnicos e analistas) é adequado para atender, de forma satisfatória, as demandas das Secretarias e da Prefeitura; existe planejamento anual, por parte das Secretarias no que se refere às necessidades anuais de realização de processos licitatórios; o tempo médio destinado à confecção de cada processo é adequado para a garantia da qualidade; existe controle de fluxo dos processos entre as Secretarias e o Núcleo de Análise; existe uma preocupação em revisar o processo antes de enviá-lo para o Núcleo de Análise; como são realizadas as pesquisas de preço e a descrição dos itens a serem adquiridos; que ações poderiam ser adotadas, no sentido de aumentar o nível de celeridade na construção dos Termos de Referências ou Projetos Básicos; e finalmente, quais as dificuldades, encontradas pelo técnicos, ao longo da construção do processo.

Objetivando levantamentos de dados que respondessem as questões mencionadas, adotou-se uma metodologia composta por duas etapas: entrevista com os técnicos responsáveis pela confecção dos Termos de Referências ou Projetos Básicos, de cada Secretaria e pesquisa documental, tendo como base os relatórios gerenciais gerados pelo Núcleo de Análise, parte integrante do Setor de Licitações, sendo estas suficientes e adequadas ao objetivo proposto.

Importante salientar que, apesar das dificuldades iniciais no processo de levantamentos de dados da pesquisa, ao final, 86% da amostra inicial foi efetivamente concretizada.

De posse das informações fornecidas, pelos técnicos, através dos questionários de pesquisa, alguns dados apresentam-se de forma mais significativa na busca pelo entendimento dos entraves inibidores de celeridade na construção

dos processos, senão, vejamos: cerca de 71% das Secretarias não realizam planejamento anual das licitações a serem realizadas e respondem por 79% dos processos licitatórios (Base: 2019); cerca de 65% das Secretarias não possuem controle eficientes dos fluxos de seus processos e respondem por 86% do total de processos (Base: 2019); todos os técnicos demonstraram necessidade de receber treinamento, atualização ou capacitação, entretanto apenas 24% foram contemplados com este processo, graças a uma movimentação individual e isolada de um dos membros do Núcleo de Análises, estando estes presentes em apenas 18% das Secretarias; as Secretarias que não receberam qualquer tipo de treinamento, atualização ou capacitação, responderam, juntas, por 77% dos processos da Prefeitura (Base: 2019); cerca de 72% dos técnicos possuem menos de 4 anos de experiência na área; para efeito de levantamento de preços, apenas 2 (duas) bases de consulta são usadas; tanto em 2019, quanto no primeiro trimestre de 2020, apenas 35% das Secretarias tinham controle da quantidade de processos confeccionados; no ano de 2019, cerca de 76% dos técnicos possuíam um tempo médio entre 3 (três) e 15 (quinze) dias para destinar à confecção de seus processos; e finalmente, existência de quantidade de técnicos insuficiente para atender, adequadamente, as demandas.

Duas questões, merecem especial atenção. A primeira, trata das dificuldades apresentadas pelos técnicos ao longo da construção do processo. A segunda, refere-se a quais propostas estes mesmos técnicos apresentaram de melhoria.

Na primeira questão, foram apresentadas as seguintes dificuldades: processos licitatórios realizados em curto espaço de tempo; falta de clareza na definição do que se deseja licitar; frequentes alterações nas quantidades a serem licitadas; inclusões e exclusões de itens durante a construção do processo; e dificuldades no levantamento de preços dentro de conceitos de qualidade.

Quando da pergunta de propostas de melhorias, os técnicos apresentaram: necessidade de aumento na quantidade de técnicos que constroem o processo; redução no nível de rigor durante a fase de análise; necessidade de aumento de analistas na fase de análises; necessidades de intensificação de treinamentos; e a realização de planejamento dos processos licitatórios.

Diante destas questões, necessário se faz a adoção prioritária de ações objetivando evitar que o sistema possa entrar em colapso. São ações prioritárias: realizar, mesmo que atrasado, planejamento referente aos processos necessários



para o ano de 2020, com a tentativa de redução das demandas ou montagem de processos compartilhados; intensificar processos e rotinas de treinamentos, atualizações e capacitações para todos os técnicos, aliando esta ação ao processo de padronização de rotinas; montar núcleo de montagem de processo, com todos os técnicos de cada prefeitura (equipe única); montar equipe de revisão de processo, para filtrar possíveis falhas, antes de seu envio para o Núcleo de Análise; aumentar equipe de técnicos, procurando identificar tanto internamente, quanto externamente, técnicos com forte grau de experiência na confecção de processos, ampliando assim a quantidade de dias destinados à confecção dos processos; ampliar a quantidade de fontes de pesquisa de preço, sempre buscando fontes mais confiáveis; e montar bando de dados de descritivo de todos os itens que a prefeitura adquiriu nos últimos 3 (três) anos.

As informações geradas e comprovadas, aliadas às possibilidades de ajustes operacionais, mostram a importância dos benefícios a serem gerados, sendo estes, ratificados por diversos conceitos apresentados pelos autores ao longo do referencial teórico, demonstrando assim, que o referido estudo, atingiu as expectativas esperadas.

Alguns destes conceitos, apresentam especial destaque. São eles: mapear, significa a etapa inicial do processo, gerando segurança com o máximo de celeridade possível; o processo de compras, deve ser aperfeiçoado; os processos licitatórios apresentam grande quantidade de formalidades, entraves e recursos; a licitação representa um pensamento burocrático, voltado para a legalidade e para o posicionamento ritualista e baseado em controles; o gestor público deve ter um comportamento pautado no planejamento; cabe à administração pública, traçar metas e verificar a capacidade de realização; a administração pública deve buscar parâmetros de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade; a ideia da busca pela eficiência na gestão pública, está em franco crescimento; administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados; administrar é obter resultado útil; e a licitação é um processo que visa atingir a melhor proposta para os cofres públicos.

Desta forma, acreditamos que a Prefeitura Municipal de Camaçari – BA, conseguirá dar qualidade ao processo de construção dos Termos de Referência e dos projetos Básicos, propiciando assim uma maior celeridade aos mesmos.

Fica também, como proposta para estudos futuros, analisar se a criação de uma central de confecção de processos, composta por técnicos de todas as

Secretarias, não seria uma ação que propiciasse maior celeridade, qualidade e economicidade.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Revista do Serviço Público, 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1334/1997%20vol.48,n.3%20Arag%E3o.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 09/12/2015.
- BAILY, Peter John Hartwell; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde**. Revista de Administração Pública – RAP, 2008.
- BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 09/02/2020.
- \_\_\_\_\_. **Constituição Federal, 1988**. <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/nova-lei-de-licitacoes/> Acesso em 14 de fev. de 2020.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)>. Acessado em: 21/02/2020.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acessado em: 05/03/2020.
- \_\_\_\_\_. **Lei n 10.520, de 17 de julho de 2002**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acessado em: 21/02/2020.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acessado em: 02/02/2020.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Informações Gerenciais de Contratações e Compras Públicas: janeiro a dezembro de 2013**. (a). Disponível em: <[http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01\\_a\\_10\\_informativo\\_comprasnet\\_dados\\_gerais\\_2013.pdf](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01_a_10_informativo_comprasnet_dados_gerais_2013.pdf)>. Acessado em: 04/03/2020.
- \_\_\_\_\_. **Portal Brasileiro de Dados Abertos**. Disponível em: <<http://dados.gov.br/dataset/compras-publicas-do-governo-federal>>. Acessado em: 25/02/2020.

\_\_\_\_\_. Portal da Pró-reitora de Gestão Administrativa da UFPE. **Orientação nº 001/2014: especificação do objeto do termo de referência.** Disponível em: <<https://www.ufpe.br/progest/images/documentodplan/orientacaodplan0012014.pdf>>. Acessado em: 05/02/2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm)>. Acesso em: 30/01/2020.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos:** importância para as organizações. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 15/01/2020.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** Enanpad, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acessado em: 02/03/2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CITADINI, A. R. **Comentários e Jurisprudência sobre a Lei de Licitações.** 3. e. São Paulo: Max Limonad, 1999, 596p

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de redes de suprimentos: Integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado.** São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, André Lucirton. **Sistema de Compras Públicas e Privadas no Brasil.** Enanpad, 1998. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1998/AP/1998\\_AP7.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/AP/1998_AP7.pdf)>. Acessado em: 20/02/2020.

COSTA, M. C. Redução de custos nas compras governamentais: exemplos de economia dos Governos dos estados da Bahia e de São Paulo. **BAHIA ANÁLISE & DADOS.** Salvador, v. 14, n. 2, p. 375-383, set. 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração pública:** concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2013.

EBBING, I.D. **Licitação: ações que possibilitem melhorar a performance dos servidores no processo de compras nas IEES-PR.** (2008), 48p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Formulação e Gestão de Políticas Públicas), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, 2008.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Política de compras e contratações: trajetória e mudanças na Administração pública federal brasileira.** 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira.** VIII congresso Internacional do CLAD, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/1713>>. Acessado em: 10/02/2020

FONSECA, M.; FRANCO, P.R. **Lei das Licitações é principal motivo para atrasos e cancelamentos de obras** (2013). Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2013/07/15/interna\\_politica,422645/lei-das-licitacoes-e-principal-motivo-para-atrasos-e-cancelamentos-de-obras.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2013/07/15/interna_politica,422645/lei-das-licitacoes-e-principal-motivo-para-atrasos-e-cancelamentos-de-obras.shtml)>. Acesso em: 15/01/2020.

FRANCO SOBRINHO, Manoel de Oliveira. **Comentários à Reforma Administrativa Federal.** São Paulo: Saraiva, 1999. <http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-atualiza-valores-para-licitacoes-e-contratos>. Acesso em 14/02/2020.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 14 Ed. São Paulo: Dialética, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 15 Ed. São Paulo: Dialética, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pregão. Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico.** 6. Ed. São Paulo: Dialética, 2013.

\_\_\_\_\_. **Pregão: comentários à legislação do Pregão comum e eletrônico.** São Paulo: Dialética, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** São Paulo: Dialética, 2012.

MARTINELLI, M. **Cartografia temática: caderno de mapas.** Vol. 47. São Paulo: Editora da universidade de São Paulo, 2003. 168p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros. 2012.

\_\_\_\_\_. **Direito municipal brasileiro.** São Paulo, Malheiros Editores, 1997.

\_\_\_\_\_. **Licitação e Contrato Administrativo.** 14. Ed. atual. SÃO PAULO: Malheiros, 2008.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro.** 36. Ed. rev. atual. São Paulo: Malheiros, 2010.

\_\_\_\_\_. **Licitação e Contrato Administrativo, de acordo com a Lei 8.666, de 21.6.1993, com todas as alterações posteriores.** 15. Ed. Atualizada por José

Emmanoel Burle Filho, Carla Rosado Burle e Luis Fernando Pereira Franchini. São Paulo: Malheiros, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes; AZEVEDO, Eurico de Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero; FILHO, José Emmanuel Burle. **Direito administrativo brasileiro**. 36ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros. 2012.

%20Orlando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: 09/02/2020.

MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. **Licitação: passado, presente e futuro**. **Fórum de Contratação e Gestão Pública** – FCGP, Belo Horizonte, ano 14, n. 158, p. 41-49, fev. 2015.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. 9ª. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

\_\_\_\_\_. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 12. Ed. Belo Horizonte: DelRey, 2011.

OLIVEIRA, A. **Licitações: Fraudes comuns nas aquisições de bens, Enquadramento Legal e Procedimentos Preventivos**. 2009. 105 folhas. Monografia (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Método. 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do estado dos anos 90**. Brasília. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 3. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

VASCONCELLOS, Fernanda. **Licitação Pública: análise dos aspectos relevantes do pregão**. Disponível em:

<<http://periodicos.ufpb.br/index.php/primafacie/article/viewFile/4566/3436>>.

Acessado em: 12/02/2020.

**APÊNDICE**

**QUESTIONÁRIO APLICADO EM ENTREVISTAS REALIZADAS COM  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DE  
PROCESSO LICITATÓRIO EM SUA FASE INTERNA, DE CADA SECRETARIA,  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMAÇARI-BA.**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Prezado (a),

Solicito vossa colaboração no sentido de submeter-se à aplicação deste questionário que tem como objetivo subsidiar processo de análise de construção de processos licitatórios em vosso município. O mesmo é parte integrante do trabalho de conclusão de curso (TCC) do curso de Graduação em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB).

Antecipadamente, agradeço vossa colaboração e apoio em participar desta entrevista.

1. Você é o responsável pela confecção dos termos de referência ou projeto básico para sua secretaria?

SIM ( ) NÃO ( )

2. Você desempenha a atividade de construção de termos de referências ou projetos básicos a quanto tempo?

Menos de 2 anos ( ) De 2 a 4 anos ( ) De 4 a 6 anos ( ) De 6 a 8 anos ( ) Mais de 8 anos ( )

3. No início deste ano (2020), sua secretaria possuía algum tipo de planejamento com a relação de todas as licitações a serem realizadas ao longo do ano?

SIM ( ) NÃO ( )



4. Quanto tempo, em média, você destina para a confecção um termo de referência ou um projeto básico?

---

5. Quantos termos de referência ou projetos básicos você montou ao longo do ano de 2019?

---

6. Até março de 2020, quantos termos de referência ou projetos básicos você montou?

---

7. Este ano, até março, você já teve que ajustar algum termo de referência ou projeto básico, decorrente de algum tipo de inconsistência, sendo tal devolução realizada pelo setor de controle e análise de processos?

SIM ( ) NÃO ( )

8. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido sim, quantas devoluções foram realizadas?

---

9. Você acha suficiente o tempo destinado para construção de um termo de referência ou projeto básico, desde o surgimento da demanda até sua efetiva liberação para a comissão de licitação?

SIM ( ) NÃO ( )

10. Você recebeu, nos últimos 12 (doze) meses, algum treinamento, capacitação ou atualização quanto ao processo de montagem de termos de referência ou projetos básicos?

SIM ( ) NÃO ( )

11. Caso sua resposta referente a pergunta anterior tenha sido sim, quais foram estes treinamentos, capacitações ou atualizações? Caso a resposta tenha sido não, quais sugestões de treinamentos, capacitações ou treinamentos você apresentaria?

---

---

---

---

12. Quais as maiores dificuldades que você enfrenta na construção de termo de referência ou projeto básico?

---

---

---

---

13. Você acha que algo poderia ser feito para dar maior celeridade à construção dos termos de referência ou projetos básicos?

SIM ( ) NÃO ( )

14. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido sim, quais ações poderiam ter sido adotadas?

---

---

---

---

15. Você acha que a quantidade de técnicos que confeccionam o Termo de Referência ou Projeto Básico é suficiente para atender as necessidades de sua secretaria?

SIM ( ) NÃO ( )

16. Você costuma dividir, em lotes, os itens que compõem determinado processo licitatório?

SIM ( ) NÃO ( )

17. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido sim, quais os critérios que você adota para fazer tal divisão?

---

---

---

---

18. Quando você monta o processo, este, antes de seguir para o setor de análise, passa por algum tipo de revisão?

SIM ( ) NÃO ( )

19. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido sim, como e quem realiza tal revisão?

---

---

---

---

20. Como você realiza a pesquisa de preços para compor o Termo de Referência ou Projeto Básico?

---

---

---

---

21. Como que você faz o levantamento do descritivo dos itens e serviços que a secretaria pretende adquirir?

---

---

---

---

22. Para você, em se tratando de uma licitação cujo critério de avaliação está baseada em técnica e preço, qual destes 2 critérios você julga mais importante. Por que?

---

---

---

---

23. Para você a Lei 8.666/93 é adequada para a construção do termo de referência ou projeto básico?

SIM ( ) NÃO ( )

24. Você tem alguma sugestão de melhoria para a lei 8.666/93. Caso sim, quais seriam.?

---

---

---

---