

61.6%: 99.19

Elementos de Administração

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração [recurso eletrônico] / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-174-9

DOI 10.22533/at.ed.749191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – PARADIGMAS, ESTILOS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 1 1

AGENDA 21: A GOVERNAMENTALIDADE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

Talita Ravagnã Piga

Nicole Cerci Mostagidoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913031

CAPÍTULO 2 16

A “CONTRA REFORMA” DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra Aparecida Soares Calil

Elisa Maria Andrade Brisola

DOI 10.22533/at.ed.7491913032

CAPÍTULO 3 23

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913033

CAPÍTULO 4 42

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: QUAIS OS RISCOS DA EXCELÊNCIA?

Roberto Alexandre Braga Gontijo

DOI 10.22533/at.ed.7491913034

PARTE II – CASOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

CAPÍTULO 5 49

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO

Romário Rocha do Nascimento

André Luiz Goffi

DOI 10.22533/at.ed.7491913035

CAPÍTULO 6 68

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

Eni Oliveira

Bárbara Oliveira de Moraes

Adalberto Oliveira Brito

DOI 10.22533/at.ed.7491913036

CAPÍTULO 7 84

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

André Luís Baumhardt Zuliani

Mikaela Daiane Prestes Floriano

Isabela Braga da Matta

Leonardo Antônio Perez Rissotto

DOI 10.22533/at.ed.7491913037

PARTE III – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CAPÍTULO 8	100
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS PRÓ-REITORIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Wellington Matias Salomoni Mansano</i>	
<i>Milton Augusto Pasquotto Mariani</i>	
<i>Leandro Sauer</i>	
<i>Geraldino Carneiro de Araújo</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7491913038	

CAPÍTULO 9	117
PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS	
<i>Lana Montezano</i>	
<i>Fernanda Drummond Ruas Gaspar</i>	
<i>Rafaela Marcolino</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7491913039	

CAPÍTULO 10	132
GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA	
<i>Luiz Cláudio Ribeiro Machado</i>	
<i>Leonardo Rodrigues Ferreira</i>	
<i>Walber Santos Baptista</i>	
<i>Danuzio Weliton Gomes da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.74919130310	

PARTE IV – GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO

CAPÍTULO 11	140
A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE	
<i>Ellen Oliveira de Menezes</i>	
<i>Janaína Machado Simões</i>	
DOI 10.22533/at.ed.74919130311	

CAPÍTULO 12	157
A EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO JEQUITINHONHA EM RELAÇÃO A DOIS OBJETIVOS DO PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS	
<i>Fillipe Maciel Euclides</i>	
DOI 10.22533/at.ed.74919130312	

CAPÍTULO 13	172
EFEITOS DA EDUCAÇÃO SOBRE A RENDA: DISPARIDADES REGIONAIS	
<i>Kalu Soraia Schwaab</i>	
<i>Paulo Sergio Ceretta</i>	
<i>Vanessa Rabelo Dutra</i>	
DOI 10.22533/at.ed.74919130313	

**PARTE V – GESTÃO PÚBLICA, COMBATE À POBREZA E CRESCIMENTO
ECONÔMICO**

CAPÍTULO 14 189

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA PARA O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE
COMBATE À POBREZA

Cláudio André Gondim Nogueira

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

DOI 10.22533/at.ed.74919130314

CAPÍTULO 15 208

COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS ESTADOS BRASILEIROS: QUÃO DIFERENTES SÃO SEUS
EFEITOS SOBRE O CRESCIMENTO ECONÔMICO

Fillipe Maciel Euclides

Fernanda Maria de Almeida

Fernanda Aparecida Silva

DOI 10.22533/at.ed.74919130315

SOBRE O ORGANIZADOR..... 220

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

André Luís Baumhardt Zuliani

Universidade Estácio de Sá
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul

Mikaela Daiane Prestes Floriano

Universidade Federal do Pampa – Programa de
Pós Graduação em Administração
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul

Isabela Braga da Matta

Universidade Federal do Pampa – Universidade
Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS)
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul

Leonardo Antônio Perez Rissotto

Universidade Federal do Pampa
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul

RESUMO: As atividades de compras são tidas como funções estratégicas nas organizações do setor público e privado, envolvendo atividades que vão desde o planejamento até a gestão de estoques. Este artigo aborda os processos de planejamento das contratações no setor público. Seu principal objetivo é analisar como se configuram os processos de planejamento, considerando-se as compras realizadas por uma Organização Militar da fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo e descritivo, sendo o método caracterizado como narrativo. Para a coleta dos dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas

aos militares responsáveis pelo planejamento e compras da Organização Militar. As informações coletadas foram examinadas por meio da análise interpretativa. Como resultado, identificou-se que apesar da existência de boas práticas no âmbito da organização, alguns entraves devem ser superados para que o processo de compra seja mais eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Licitação, Compras Públicas, Planejamento.

ABSTRACT: Procurement activities are seen as strategic functions in public and private sector organizations, involving activities ranging from planning to stock management. This article discusses the processes of contracting planning in the public sector. Its main objective is to analyze how the planning processes are configured, considering the purchases made by a Military Organization of the western border of Rio Grande do Sul. For that, a qualitative and descriptive study was carried out, being the method characterized as narrative. For the data collection, semi-structured interviews were used to the military responsible for planning and purchasing the Military Organization. The information collected was examined through interpretive analysis. As a result, it has been identified that despite the existence of good practices within the organization, some obstacles must be overcome in order to make

the procurement process more efficient.

KEYWORDS: Public Administration, Bidding, Public Procurement, Planning.

1 | INTRODUÇÃO

Uma das tarefas da Administração Pública é promover o funcionamento adequado das organizações que darão suporte à sociedade, sendo que, em sua grande parte, os suprimentos necessários para a manutenção desses órgãos são adquiridos de terceiros. Desta maneira, vê-se a necessidade de programar o processo de compras de organizações públicas, entendendo-se que o setor de compras dessas organizações tem por finalidade manter constantemente os suprimentos e insumos que atenderão os interesses e necessidades desses órgãos, tornando-se pertinente a otimização de tempo e recursos (BIAGE; CALADO, 2015).

De acordo com Martins e Alt (2017), para o setor de compras manter o fluxo sistêmico de suas atividades, cada chefe de departamento necessita ter o compromisso de planejar suas necessidades de materiais e insumos, mantendo informado o setor de aquisições sobre suas carências e desprovimentos, de modo a não prejudicar o bom andamento geral da organização. O processo de projeção e compras de materiais em organizações públicas corresponde, anualmente, a uma parte significativa dos gastos públicos (FERREIRA; MEDINA. REIS, 2014), o que torna a cobrança sobre as aplicações desses recursos ainda maior por parte dos órgãos controladores (TRILHA; ALVES; NUNES, 2018).

Além disso, em virtude das despesas públicas serem subsidiadas pelos cidadãos contribuintes, torna-se proeminente a preocupação da sociedade com a administração financeira dos recursos públicos, destacando a indispensabilidade de melhorias nos processos administrativos nessas organizações (SCHEREN; WESCINSKI; BARICHELLO, 2018), de modo que os princípios constitucionais sejam atendidos (TRILHA; ALVES; NUNDES, 2018) e a sociedade possa recuperar, através de serviços públicos de qualidade, os tributos por ela pagos.

Conforme apontam Reis e Cabral (2017), as organizações públicas brasileiras, ao estarem vivenciando um período de adaptação à falta de recursos financeiros (SCHEREN; WESCINSKI; BARICHELLO, 2018), têm sido pressionadas para o aumento do desempenho nos seus serviços prestados (BOYNE; WALKER, 2010). A crescente demanda do coletivo, exige que os gestores públicos administrem os recursos de maneira a otimizar seus resultados, dessa maneira, aplicando ferramentas de planejamento dos gastos públicos (SCHEREN; WESCINSKI; BARICHELLO, 2018). O planejamento pode ser compreendido como a função administrativa essencial que determina, antecipadamente, os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los (LAFER, 1987), caracterizando-se como um requisito fundamental para que a administração pública possa realizar as contratações de bens e serviços de forma satisfatória.

Diante desse contexto, mostra-se necessário o entendimento específico sobre os métodos utilizados pelos servidores públicos nas contratações de produtos e serviços e a forma como estes órgãos atuam para que os princípios constitucionais de compra sejam atendidos. Portanto, tem-se como objetivo geral desse estudo analisar como se configuram os processos de planejamento das contratações no setor público, considerando-se as compras realizadas por uma Organização Militar da fronteira oeste do Rio Grande do Sul.

Sabendo que o setor de compra de uma organização, sendo ela pública ou privada, não implica somente na aquisição de novos bens ou serviços, mas também compõe a parte estratégica da instituição, a justificativa deste artigo sintetiza-se na análise do processo administrativo de compras de uma Organização Militar (OM) situada na fronteira oeste do Rio Grande do Sul, onde se pretende que este estudo possa trazer benefícios à organização estudada e que a comunidade acadêmica possa averiguar a importância dos processos de planejamento e contratação de organizações de diferentes segmentos.

Além disso, nota-se efetiva a presença de pesquisas universitárias acerca do tema, tendo enfoque os processos que envolvem o planejamento de gastos públicos, dado que, esses dizem respeito a todos os cidadãos do país. Espera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa possam contribuir no entendimento sobre os procedimentos de aquisições no setor público, por conseguinte, os benefícios que a eficiente gestão dos recursos financeiros do Estado trazem à população, esta pesquisa visa ainda contribuir com outros estudos já realizados sobre licitações e contratações públicas.

Este artigo encontra-se estruturado em quatro partes, além dessa introdução. No referencial teórico apresenta-se os conceitos e definições de administração pública, o planejamento e processos de compras públicas e as licitações e suas modalidades. Na sequência, é apresentado o método empregado no estudo, descrevendo-se a forma de coleta, os sujeitos da pesquisa e os procedimentos de análise dos dados. Posteriormente, são evidenciados os resultados encontrados através da coleta de informações. O artigo encerra-se como resgate dos principais resultados encontrados, as limitações, contribuições do estudo e sugestões para novas pesquisas.

2 | APORTE TEÓRICO

O referencial do artigo divide-se em três partes, sendo que na primeira é apresentado o embasamento teórico sobre administração pública, em seguida abordam-se definições sobre o planejamento e processos de compras públicas e, por fim, apresentam-se as definições para as licitações e suas respectivas modalidades .

2.1 Administração Pública

A Administração Pública é o ramo de atuação da administração nas três esferas do governo – federal, estadual e municipal – onde são estruturadas séries de regras e

decisões para a coordenação de ações que alcançarão metas de atuação estatal nos diferentes níveis do governo. Neste sentido, fica evidenciado por Meirelles (2003) que a constante do governo, é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente.

Meirelles (2003, p.63) define Administração Pública como:

O conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

O objetivo da administração pública vem ao encontro dos preceitos de bem comum da população, uma vez que a administração de bens e interesses devem atender de maneira satisfatória as necessidades da comunidade. Os princípios que norteiam a administração pública para alcançar tal objetivo, de acordo com o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, constituem-se em: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, promovendo práticas públicas voltadas para o interesse coletivo, destacando o princípio de publicidade, que garante a divulgação dos atos, documentos e contratos que envolvem a administração pública para que sociedade e órgãos específicos possam ter conhecimento e controle dos feitos do Estado.

Dessa maneira, tem-se que a administração pública, devido tamanha importância que possui para o andamento de todas as ações do país, deve almejar, através de seus planejamentos e diretrizes, uma gestão eficiente buscando repercussões positivas ao desenvolvimento social da comunidade brasileira e sustentar todas as demandas dos órgãos que promoverão o funcionamento adequado e darão suporte a sociedade.

2.2 O planejamento e processo de compras públicas

Compreende-se que planejamento é a base essencial para qualquer função dentro de uma organização, trata-se do ponto de partida para o controle eficiente e eficaz da administração. Planejar é a função administrativa essencial que determina antecipadamente os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los (LAFER, 1987). Desta forma, o processo de planejamento torna-se indispensável pelo governo, pois compreende a gestão dos recursos e atividades dos órgãos que darão continuidade aos processos de administração pública.

Neste sentido, fica estabelecido pelo Decreto-lei no 200/67 que as ações governamentais cumprirão o planejamento que vise promover o desenvolvimento econômico-social do país, norteando-se segundo planejamento anual e plurianual do Governo. Definido no art. 165 § 1o e §2o da Constituição Federal, o Plano Plurianual - PPA estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal

para as despesas de capital e programas de duração continuada; A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreenderá as metas e as prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, e orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual.

O processo de aquisições de bens, materiais e serviços do setor público começa a ser estabelecido a partir da ideia de planejamento governamental, onde se estipula, dentre outras coisas, a aplicação e distribuição dos recursos financeiros públicos de forma a satisfazer as demandas dos cidadãos e pretensões do governo. Estes fatores designados no planejamento do Estado e conseqüentemente no procedimento de compras públicas, diz respeito ao empenho dos recursos financeiros, bem como onde e de que maneira estes recursos poderão ser dispendidos. Nesta perspectiva, Justen Filho (2016) estabelece como requisito prévio indispensável a qualquer contratação, que toda obra, serviço, ou aquisição deve ser precedida de uma atividade antecipatória onde se deve avaliar, de antemão, as necessidades da Administração Pública e determinar o meio que adotará para supri-las.

Sobre planejamento Justen Filho (2016, p. 286) ainda afirma que:

Trata-se da precisão técnico-científica, teórica e antecipatória do desenvolvimento de uma tarefa futura. São os serviços que, em diferentes áreas do conhecimento humano, têm por objetivo o desenvolvimento preliminar de ideias para verificar a viabilidade de sua operacionalização, definindo os procedimentos que deverão ser adotados para tanto e prevendo (ou não) os correspondentes custos (econômicos, financeiros, etc.).

O entendimento de planejamento vai ao encontro dos procedimentos de compras, uma vez que os pressupostos sobre a utilização dos recursos financeiros pelos órgãos públicos estão contidos nos planos do governo. Assim, torna-se necessário o entendimento sobre compras e objetivo desta em instituições. Segundo Dias (2009), compras é parte essencial do departamento de materiais e suprimentos, onde visa suprir necessidades de materiais ou serviços. A finalidade de compra é aprovisionar os materiais, bens ou serviços necessários para a organização, com quantidades e qualidades corretas e preços compatíveis com o planejamento inicial da instituição.

O diferencial das aquisições no setor público, comparadas às compras do setor privado, está na exigência de formalidade nos processos administrativos. Para Golin e Delmonds (2010), a administração pública tem uma exigência na formalidade nos processos licitatórios para a aquisição de bens ou serviços, enquanto que, para as organizações privadas existe uma informalidade, porém, o objetivo principal de ambas contempla a mesma finalidade.

No Brasil a legislação conceitua a licitação como o procedimento para escolha das melhores propostas para contratações, tendo por objetivo garantir que todas as empresas interessadas na prestação de serviços ou oferecimento de bens possam encaminhar suas propostas e que a Administração Pública possa selecionar a

contratação de serviços, compra de bens, execução de obras, alienações e locações que atendam as necessidades da organização e que satisfaçam o interesse econômico-financeiro do país. Este procedimento torna-se evidente sobre a Lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, que determina normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993).

Pode-se concluir, portanto, que as compras públicas devem executar os requisitos de eficiência, eficácia e efetividade para alcançar de forma positiva os resultados desejados. A aquisição pública, além de um processo, é uma função estratégica organizacional, que através das licitações suprirá as necessidades dos diversos departamentos da instituição de forma a comprar com qualidade e com os menores custos dentro do planejamento do Governo.

2.3 Licitações e suas modalidades

Conforme prescreve a Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, todo contrato administrativo deve ser precedido, como regra, de licitação (BRASIL, 1993). Licitação é o procedimento administrativo destinado a selecionar a proposta de contratação mais vantajosa para a administração, dentro de critérios predeterminados, assegurando-se a participação dos interessados e seu tratamento isonômico. Desta forma, os contratos administrativos firmados entre o Estado e terceiros obedecerão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência determinados no art. 37, inc XXI da Constituição Federal de 1988 (JUSTEN FILHO, 2016).

O artigo 22 da Lei 8.666/93 relaciona cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, e leilão, além da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela Lei Nº 10.520/02.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, não serão consideradas as modalidades concurso e leilão. Estas são modalidades especiais, utilizadas apenas em casos específicos, como na escolha de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, mediante instituição de premiação e nas vendas de bens inservíveis ou legalmente apreendidos. Deste modo, estas modalidades afastam ao objetivo de entender as ferramentas de compras que dispõem uma organização pública.

As modalidades de licitação diferenciam-se por variações de procedimentos nas suas fases, havendo distinções nas fases de divulgação, de proposição e de habilitação. O critério para escolha da modalidade é econômico. A lei 8.666 define uma modalidade licitação de acordo com o valor da contratação, embora seja possível uma contratação de pequeno vulto em modalidade superior ao valor cabível, tendo em vista a complexidade do objeto (JUSTENFILHO, 2016)

Os valores limites de cada modalidade estão previstos no Art. 23º da Lei 8.666

(atualizados conforme Decreto nº 9412, de 18 de junho de 2018):

“I - para obras e serviços de engenharia:

a) convite - até R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais);

c) concorrência: acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

a) convite - até R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais);

c) concorrência - acima de R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais).

As modalidades de licitação diferem-se por alguns fatores. A concorrência é definida no artigo 22 da Lei 8.666/93 como “a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto”.

Já no parágrafo segundo, o artigo 22 da Lei 8.666/93 conceitua tomada de preços como “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”.

Comparada às demais modalidades, o convite é a mais simplificada. Cabe à administração escolher no mínimo três interessados em participar do certame. Para tanto, deverá dar publicidade ao instrumento convocatório, para divulgação das características do material que deseja adquirir (GOLLIN;DELMONDES 2010). Para Justen Filho (2016), o convite é adequado nas situações em que o objeto da contratação é simples o suficiente para ser fornecido por qualquer profissional.

O pregão será utilizado na aquisição de bens e serviços comuns, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no artigo 15º da Lei 8.666/93. Segundo Justen Filho (2016), o pregão pode ser considerado variação procedimental da concorrência. O mesmo autor afirma que o Sistema de Registro de Preços (SRP) é uma das mais úteis e interessantes alternativas de gestão de contratações colocada à disposição da Administração Pública, pois garante maior flexibilidade, redução de gastos e maior rapidez na contratação, tendo em vista que o registro de preços se traduz num cadastro de fornecedores e produtos, possibilitando várias contratações distintas com o mesmo processo licitatório.

As vantagens do Pregão Eletrônico e, especificamente, do SRP são evidenciadas por Jacoby Fernandes (2015), que reforça a efetividade e a praticidade dessa forma de contratação. O autor define o Sistema de Registro de Preços como

“um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão *sui generis*, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração” (JACOBY FERNANDES, 2015).

O Decreto 7.892/13, que regulamenta o SRP previsto no art. 15 da Lei 8.666/93, ainda abre a possibilidade de execução de uma licitação comum a diferentes Órgãos, por meio da operacionalização da Intenção para Registro de Preços (IRP), desde que manifestado o interesse de participar do registro de preços por aquele que será denominado Órgão Participante. Ainda, durante a vigência da Ata de Registro de Preços, qualquer órgão que não tenha participado do certame poderá utilizá-la, mediante autorização do órgão Gerenciador e desde que comprovada a vantagem (BRASIL, 2013). Estas duas situações comprovam a maior flexibilidade do pregão de registro de preços frente às demais modalidades.

Embora o processo licitatório prévio às contratações da Administração Pública seja uma regra, existem situações em que o mesmo é dispensável ou inexigível. Para Justen Filho (2016), a dispensa de licitação ocorre em situações específicas que, embora permitam a competição entre possíveis interessados, configura-se incompatível. Em uma relação de custos e benefícios, há casos em que a realização de processo licitatório pode ser mais onerosa para a Administração do que a contratação em si. Esses custos podem ser econômicos, de pessoal ou de tempo. O Art. 24º da Lei 8.666, prevê que a licitação é dispensável para contratações que se limitem a 10% do limite de valor previsto para modalidade “convite”.

Assim, permite-se a contratação direta de obras e serviços de engenharia em até R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais) e até R\$ 17.600,00 (dezessete mil e seiscentos reais) para bens e serviços comuns. Há casos mais específicos que dispensam a licitação, como nas contratações emergenciais e quando há ausência de potencialidade de benefícios decorrentes. Nesses casos, o processo licitatório frustraria os objetivos da Administração. Por tal razão são dispensáveis. Contudo, em todos estes casos, as contratações diretas devem ocorrer em conformidade com os princípios da administração pública previstos na Constituição Federal e não eximem os gestores de obter a proposta mais vantajosa para o Estado.

Já a licitação inexigível ocorre quando não há possibilidade de competição. Tais situações estão exemplificadas no art. 25 da Lei de Licitações. São casos em que a só há um fornecedor de determinado bem ou serviço, em que a contratação envolve profissionais do setor artístico consagrados pelo público e imprensa ou contratação de profissionais com notória especialização.

Os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação envolvem um procedimento especial e simplificado para obtenção da proposta mais vantajosa (JUSTEN FILHO, 2016), tal qual prevê o Art. 26º da Lei 8.666/93.

3 | PERCURSO METODOLÓGICO

Objetivando compreender como se configuram os processos de planejamento das contratações no Setor Público, foi utilizada, nesta pesquisa, uma abordagem qualitativa

(SAMPIERI et al., 2013). A escolha desta abordagem ocorreu em virtude do tipo de dados a serem coletados, que se configuram em entrevistas com servidores públicos. No que se refere ao viés, esta pesquisa classifica-se como descritiva (SAMPIERI et al., 2013), sendo considerada uma pesquisa narrativa (CRESWELL, 2014). Este tipo de pesquisa, utiliza de entrevistas, documentos, observações e outros materiais para obter estruturas capazes de descrever determinado fenômeno, assim sendo o método que melhor se adapta ao objetivo traçado para esta pesquisa.

A população deste estudo foi composta por servidores públicos de uma Organização Militar do Exército Brasileiro. A amostra, por sua vez, compôs-se por membros dos setores que executam as contratações, ou seja, o Setor de Material – Almoxarifado e a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos – SALC. Deste modo, a amostra foi constituída por dois Oficiais, que chefiam os setores, e por dois Sargentos, que atuam como auxiliares, sendo que dois destes militares pertencem ao almoxarifado e os outros dois à Seção de Aquisições, Licitações e Contratos - SALC. Foram retirados da pesquisa os cabos e soldados das seções, em virtude destes não possuírem a atribuição de realizar compras na organização. A amostra intencional foi adotada por ser a forma mais adequada para obtenção de dados de natureza qualitativa (GIL, 2002).

Este estudo utiliza dados primários, sendo estes coletados a partir de entrevistas aos servidores da Organização Militar, que foram conduzidas por meio de perguntas semiestruturadas, que foram elaboradas pelos autores com base na literatura acerca do tema. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Esta técnica foi escolhida objetivando-se obter a percepção real do fenômeno estudado e maior profundidade dos resultados (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Posteriormente, para a apreciação dos dados coletados, utilizou-se a análise interpretativa das informações. Sendo assim, foram definidas categorias que oferecessem melhor compreensão sobre o tema e conteúdos analisados (SAMPIERI et al., 2013). Desta forma, como recomendado por Sampieri et al. (2013), as informações produzidas pelos entrevistados, foram tabuladas em quatro categorias que foram desenvolvidas com base nos conceitos e definições apresentados ao longo do aporte teórico, assim classificaram-se: a) planejamento de compras públicas; b) compreensão sobre a legislação vigente e processos a serem cumpridos; c) modalidades de licitação; e) dificuldades nos processos de planejamento e contratação. Por fim, foi feita a interpretação dos achados, permitindo estabelecer uma interação entre os resultados obtidos e estudos anteriores. Tendo em vista a descrição dos procedimentos metodológicos, na seção a seguir apresentam-se os resultados auferidos.

4 | ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Local da pesquisa

A presente pesquisa se desdobrou no Setor de Material ou Almojarifado e na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), pertencentes à Organização Militar do Exército Brasileiro estudada. Esta tem sua estrutura organizada por níveis hierárquicos, sendo que os mais altos escalões são o Comando, o Subcomando e o Estado Maior. Este último é dividido nas seguintes funções e departamentos: 1ª Seção – Pessoal, 2ª Seção – Inteligência, 3ª Seção – Instrução e Operações, 4ª Seção – Fiscalização Administrativa. A Fiscalização Administrativa, por sua vez, é a Seção à qual a SALC, o Setor de Material, o de Finanças e o de Aprovisionamento estão subordinados.

Desta maneira, as seções utilizadas para a elaboração desta pesquisa, o Setor de Material e a SALC, são subfunções da Fiscalização Administrativa. De acordo com o Art. 35º do DECRETO Nº 98.820, DE 12 DE JANEIRO DE 1990, que aprova o Regulamento de Administração do Exército, o Setor de Material é o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços da Unidade, bem como pela administração do material a seu cargo, segundo a legislação em vigor. As Seções de Licitações, portanto, surgem como um desdobramento do Setor de Material, com o qual guarda estrita relação nos processos administrativos.

4.2 O processo de contratações em organização pública

Após coleta de dados através das entrevistas realizadas com os servidores públicos responsáveis pelo setor de compras da organização, considerou-se pertinente analisar inicialmente a atuação desta seção. Verificou-se que o processo de contratação envolve duas seções, sendo o Setor de Material, ou Almojarifado e a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos – SALC.

Desta maneira, pode-se verificar que o almojarifado é o setor responsável pela centralização dos pedidos dos diversos departamentos da OM, para então elaborar a requisição de compra, passá-la à apreciação do Fiscal Administrativo e do Ordenador de Despesas e encaminhá-la à SALC para a emissão da nota de empenho de acordo com a modalidade de licitação indicada. Além disso, os militares do almojarifado são os responsáveis pelo controle do material em estoque, bem como pelo recebimento dos bens e serviços contratados.

Já os militares da SALC possuem como principais atribuições elaborar processos licitatórios, controlar os contratos vigentes, bem como celebrar novos contratos, a fim de manter de forma constante os suprimentos e insumos que atenderão as atividades da OM. Este arranjo administrativo permite atender ao princípio da segregação de funções, pois o servidor que realiza a licitação não é o mesmo que recebe os bens

contratados, o que possibilita a verificação cruzada defendida no Acórdão 5.536/2010 (BRASIL, 2010). Além disso, percebe-se que cabe ao Setor de Material o planejamento das aquisições de bens e contratações de serviços para a Unidade.

Constatou-se que os militares que participam do processo de compra são profundos conhecedores de suas atribuições e da legislação que rege o orçamento público e as licitações e contratos administrativos, pois seu treinamento inicia ainda nas escolas de formação, onde são apresentados todos os aspectos relevantes das funções que desempenharão. Com intuito de propagar o conhecimento acerca dos procedimentos estabelecidos pela legislação, a OM oferta cursos de capacitação e palestras de reciclagem sobre o tema para os servidores militares que estão diretamente relacionados com o atendimento das solicitações de compras e procedimentos licitatórios. Tal prática contrasta com os achados de Almeida e Sano (2018), que apontam baixo nível de investimento na qualificação continuada dos profissionais que atuam no setor de compras.

Em relação à necessidade de iniciar o processo de requerimento de compras, os entrevistados afirmaram que as Organizações Militares possuem sistemas de controle de estoque de material que auxiliam a gestão e a frequência de compras da organização. Deste modo, ao atingir a quantidade mínima de estocagem de determinado artigo, deve-se iniciar o processo de compra. Com base nisto, pode-se distinguir as contratações realizadas pela OM onde se realizou este estudo em dois grupos.

O primeiro é composto pelos itens adquiridos periodicamente com a finalidade de repor o estoque, pelos serviços de manutenção preventiva e pelos demais casos em que se contrata o mesmo artigo, diferentes vezes. Para estes itens, o planejamento das compras segue as informações extraídas do sistema de informação utilizado no controle do estoque e pelos calendários de manutenção, com pouca interação de pessoal estranho ao almoxarifado. O segundo grupo é composto pelos bens e serviços que têm contratações com intervalos de tempo irregulares ou mesmo isoladas. Neste caso, os militares que não participam diretamente do processo de compra assumem papel importante, pois lhes cabe informar as necessidades tempestivamente e com o maior número de informações possíveis. Nestes aspectos, os entrevistados apontaram entraves que dificultam o andamento normal das atividades de compra, embora a maioria destes considerarem eficientes os procedimentos de contratação do setor público.

De acordo com os servidores entrevistados, o Pregão Eletrônico é o mecanismo predominante para as aquisições da OM, que utiliza largamente o sistema de registro de preços em suas contratações. A ata do pregão tem vigência de um ano e a administração tem a opção de contratar os bens licitados ou não. Sendo assim, o pregão é a modalidade que garante flexibilidade às contratações da Organização (JACOBY FERNANDES, 2015, JUSTEN FILHO, 2016; RIBEIRO, 2017), uma vez que alterações nos planejamentos podem ser realizadas conforme transcorrem as

atividades da OM.

Necessidades que não haviam sido previstas são atendidas por meio da adesão às atas de registro de preços de outros órgãos, o que reforça a importância desta modalidade de licitação para a organização. Esta prática ainda reduz custos com as publicações do processo licitatório, e permite a otimização da estrutura administrativa do setor de licitações. Os respondentes confirmam os achados de Nunes et al (2007) e de Aguiar (2012), reafirmando as diversas vantagens do pregão eletrônico como ferramenta que proporciona maior agilidade aos procedimentos administrativos do setor, simplificando o processo de compra, além de prover significativa economia de recursos.

Os entrevistados não mencionaram o uso das demais modalidades de licitação. Entretanto, a dispensa de licitação, utilizada dentro do limite estabelecido no Inciso II, do artigo 24, da Lei 8.666/93, foi mencionada como ferramenta para atender situações não previstas e/ou emergenciais, além das necessidades de compra informadas em períodos inoportunos.

Por tal razão, viu-se que os processos de planejamento das contratações na Organização Militar se alternam entre a eficiência e as ações repentinas, que de certa forma aproximam-se da informalidade típica das instituições privadas (GOLIN; DELMONDS, 2010). Há a concordância entre os integrantes do setor de compras de que o planejamento prévio é fundamental para a manutenção das atividades da organização, mas aparentemente, os militares de outros setores não partilham deste consenso, pois o planejamento ocorre, mas não em todos os casos.

De acordo com um dos entrevistados, o planejamento das contratações deve iniciar com um ano de antecedência, tempo necessário para o cumprimento de todos os requisitos legais para a elaboração de uma licitação que consolide as carências apontadas pelos servidores da organização. Essa antecedência na preparação do processo licitatório é evidenciada por Almeida e Sano (2018), porém, os autores consideram hipoteticamente possível a realização de uma licitação em um período inferior ao apontado como necessário pelos entrevistados.

Os militares responsáveis pelas compras afirmam que, por ocasião do levantamento de necessidades, deixa-se de elencar características detalhadas sobre os bens ou serviços pretendidos. Com isso, por vezes a contratação ocorre e é recebido algo que não atende plenamente as necessidades. Outro problema citado pelos respondentes é que este planejamento prévio omite alguns itens e a informação só é retificada quando a necessidade do item pretendido é imediata. Esta falta de antecedência no levantamento das necessidades foi citada como fator prejudicial ao andamento normal das contratações, o que contraria os princípios de planejamento propostos por Justen Filho (2016). Também se evidencia um distanciamento entre os setores requisitantes de bens e serviços e a área de compras, que mostra-se prejudicial tanto ao planejamento, quanto à qualidade e à celeridade das aquisições, corroborando os achados de Almeida e Sano (2018).

Para que o sistema de compras opere de maneira adequada, faz-se necessário que demais servidores da organização firmem compromisso de atuar de maneira proativa visando à melhoria do sistema como um todo e, conseqüentemente, a maximização dos resultados esperados (BATISTA; MALDONADO, 2008). Com base nas respostas dos entrevistados, constata-se que isto não ocorre da maneira adequada. As aquisições que se tornam emergenciais por conta da comunicação intempestiva ocorrem repetidas vezes, o que evidencia a necessidade de se estabelecer sistemas mais robustos de planejamento e a necessidade de maior envolvimento de terceiros no processo.

Segundo um dos respondentes, o levantamento de necessidades passa pela apreciação do Fiscal Administrativo para então haver a consolidação dos dados no almoxarifado. Não foi esclarecido qual o posterior tratamento oferecido a estes dados no setor. Para Batista e Maldonado (2008, p. 698) a “definição de um modelo de gestão capaz de otimizar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas, que as tornem mais claras e transparentes e de fácil verificação pelos agentes envolvidos” aproximam a organização do desenvolvimento eficiente. Sendo assim, os atuais procedimentos adotados na organização precisam ser aprimorados.

Ademais, existe o reconhecimento da necessidade de implementação de um programa de integração e centralização de pedidos de compra e de processos licitatórios, evitando-se assim a multiplicação de aquisições de valores irrisórios. Os respondentes assumem que tais contratações causam dificuldades nas entregas e prejuízos à Administração Pública, sendo pertinente que este tipo de contratação seja evitado. De forma geral, as contratações da OM obedecem ao interesse público e atendem as necessidades da organização. Entretanto, existem necessidades de melhorias para tornar estes procedimentos mais eficientes.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos dados das entrevistas realizadas com os servidores públicos militares e visita *in loco* na Organização Militar, tornou-se possível delinear o processo de compras da mesma. As informações adquiridas na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos – SALC e no Almoxarifado contribuíram de forma efetiva para a visualização sistemática dos processos de planejamento das contratações na Administração Pública, assim, sendo correlacionado com o referencial exposto, alcançando com êxito os objetivos proposto por esta pesquisa.

Verificou-se que ao Almoxarifado e a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos – SALC cumprem o papel de realizar aquisições de materiais e contratações de serviços, provendo os meios para a Organização Militar cumprir suas missões institucionais. Entretanto, alguns entraves precisam ser superados para que o processo de compra seja mais eficiente.

A comunicação entre os setores deve ser aprimorada, de forma que no levantamento das necessidades sejam descritas de forma completa as características dos itens pretendidos. Essa comunicação deve ocorrer com um período de antecedência suficientemente longo para que se organize o processo licitatório, ou se faça a adesão à licitação de outro órgão, agrupando os pedidos de compra pelo detalhamento da natureza da despesa e minimizando a ocorrência de compras com valores irrisórios.

O preparo intelectual dos responsáveis pelas aquisições e o conhecimento das normas que regem as compras públicas é fator determinante para que a OM cumpra suas atribuições com eficácia. Portanto, sugere-se ampliar a oferta de cursos e palestras sobre orçamento público, licitações e contratos administrativos a todos os militares, de forma que os preceitos e imposições legais e as dificuldades encontradas pelos agentes responsáveis pelas compras sejam de conhecimento de todos os servidores, independente da função que exerçam, para que desta forma, os óbices apontados pelos entrevistados possam ser superados.

Sugere-se ainda a elaboração de um manual que formalize os procedimentos para pedidos de aquisição de materiais e serviços e a elaboração de um calendário de compras, de forma a alinhar a emissão dos pedidos com as atividades da Unidade.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Eduardo Alipio Paulino de. O processo de compras compartilhadas do MEC: estudo sobre a figura do “carona”. 2012. xii, 118 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração)— Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018.
- BATISTA, Cavalcanti Antonio Marco; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul/ago, 2008.
- BIAGE, Verlany Souza Marinho de; CALADO, Luiz Roberto. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, p. 173-185, 2015.
- BRASIL. **Legislação. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decretolei/Del0200.htm>>. Acesso em: 13 out. 2018.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Brasília-DF, 5 de out. de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 13 out. 2018.
- _____. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Presidência da República, Brasília-DF, 23 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em 13 out. 2018.

_____. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro 1990.** Aprova o Regulamento de Administração do Exército. Presidência da República. Brasília – DF; Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm>. Acesso em: 13 out. 2018.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de julho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 13 out. 2018.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília-DF, 17 de julho de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 18 out. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 5.536/2010. 1ª Câmara. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sessão de 31/08/2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 ago. 2010

CRESWELL, John W. **A concise introduction to mixed methods research.** Sage Publications, 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; MEDINA, Silvana Aparecida; DE OLIVEIRA REIS, Anderson. Pregão eletrônico e eficiência nos gastos públicos municipais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 74-81, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOLIN, Ana Lucia Monteiro Maciel; DELMONDES, Roni Marcio Borges. **O Funcionamento do Departamento de Compras em uma Organização Militar:** Um estudo de caso na seção de aquisições, licitações e contratos do 17º Batalhão de Fronteira. Rio de Janeiro. Disponível em:<www.anpad.org.br/admin/pdf/apb32.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Sistema de Registro de preços e pregão presencial e eletrônico.** 6. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos** 17 Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

LAFER, Betty Mindlin. O conceito de planejamento. **Planejamento no Brasil**, v. 5, p. 9-28, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, PETRONIO GARCIA; ALT, PAULO RENATO CAMPOS. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** Editora Saraiva, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 28. Ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

NUNES, Jacqueline; LUCENA, Rosivaldo de Lima; SILVA, Orlando Gomes da. Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da Funasa – PB. **Revista de Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 2, p. 227 – 243, abr/jun, 2007.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental:** referencial

teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2001.

REIS, Paulo Ricardo da Costa; CABRAL, Sandro. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 107-125, 2018.

RIBEIRO, Flaviana Medeiros Lameira. Sistema de Registro de Preços: um estudo de caso do uso do pregão no processo de compras de bens no município de São José do Vale do Rio Preto-RJ. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 85-99, 2017.

SALDANHA, Clezio. **Introdução a gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Penso, 2013.

SCHEREN, Gilvane; VAZOCHA WESCINSKI, Jocimar; BARICHELLO, Rodrigo. Análise do processo de compras do setor público dos municípios com a maior população do estado de Santa Catarina. **Capital Científico**, v. 15, n. 4, 2017.

TRILHA, Carla Cristina da Silveira; ALVES, Guilherme Krause; NUNES, Rogério da Silva. Avaliação dos processos de compras com dispensa de licitação: estudo em uma universidade federal. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 73-86, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-174-9

