



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ - REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

ANDREZA APARECIDA GONZAGA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: uma
análise sobre a relevância deste processo na Secretaria de Assistência Social - SEMAS,
na cidade de Campina Grande - PB**

**CAMPINA GRANDE
2021**

ANDREZA APARECIDA GONZAGA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: uma análise sobre a relevância deste processo na Secretaria de Assistência Social - SEMAS, na cidade de Campina Grande - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública

Orientadora: Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586p Silva, Andreza Aparecida Gonzaga da.

Planejamento estratégico nas contratações públicas [manuscrito] : uma análise sobre a relevância deste processo na Secretaria de Assistência Social - SEMAS, na cidade de Campina Grande - PB / Andreza Aparecida Gonzaga da Silva. - 2021.

21 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Profa. Esp. Kaline Di Pace Nunes , Departamento de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Administração Pública. 2. Recursos Públicos. 3. Licitação . I. Título

21. ed. CDD 351

NOME DO ALUNO

ANDREZA APARECIDA GONZAGA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: uma análise sobre a relevância deste processo na Secretaria de Assistência Social - SEMAS, na cidade de Campina Grande - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 29/10/2021.

BANCA EXAMINADORA

Kaline Di Pace Nunes

Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Carolina Cavalcanti Bezerra

Ma. Carolina Cavalcanti Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Me. Marcelo Ricardo Batista da Silva

Me. Marcelo Ricardo Batista da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela confiança, companheirismo e amizade, DEDICO.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	A SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – SEMAS E A POLÍTICA PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL.....	07
2.1	Diretoria de proteção social básica	08
2.2	Diretoria de proteção social especial.....	08
3	LICITAÇÕES PÚBLICAS.....	09
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
4.1	Planejamento nas licitações.....	12
4.2	Elaboração do Termo de Referência e Projeto Básico.....	13
4.3	Pesquisa de preços e sua importância.....	15
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS.....	18

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE SOBRE A RELEVÂNCIA DESTE PROCESSO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEMAS, NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB.

Andreza Aparecida Gonzaga da Silva

RESUMO

O gestor tem o dever de destinar os recursos públicos para o aprimoramento das políticas direcionadas as necessidades da sociedade, assim, com a escassez dos recursos, eles precisam ser aplicados de forma eficiente e eficaz para a melhoria dos serviços prestados. Para tanto, para que isso ocorra o gestor deve dispor de procedimentos que auxiliem nas despesas públicas, como a licitação, e para isso dotar-se de planejamento estratégico em sua elaboração para atingir tal objetivo. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral verificar se a Secretaria de Assistência Social realiza planejamento estratégico para contratações públicas. Para tal finalidade foi desenvolvida uma pesquisa de revisão bibliográfica em livros, leis e artigos científicos. Quanto aos resultados de pesquisa observou-se a falta de um planejamento adequado dos setores requisitantes para elaboração das licitações, inexistindo interação entre eles e o setor que executa a demanda, dificultando assim a construção do termo de referência ou projeto básico com suas especificidades detalhadas, prejudicando todo o processo de contratação pública. O estudo em questão nos leva a refletir acerca da importância do planejamento nas contratações públicas, frente a responsabilidade do gestor com a utilização correta dos recursos públicos.

Palavras-Chave: Recursos Públicos. Licitação. Planejamento.

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC PROCUREMENT: AN ANALYSIS OF THE RELEVANCE OF THIS PROCESS IN THE SOCIAL ASSISTANCE SECRETARIAT - SEMAS, IN CAMPINA GRANDE - PB.

ABSTRACT

The manager has the duty to allocate public resources to the improvement of policies directed to the needs of society, thus, with the scarcity of resources, they must be applied efficiently and effectively to improve the services provided. For this to occur, the manager must have procedures that assist in public spending, such as bidding, and, for this, he must have strategic planning in its preparation to achieve this goal. In this context, the general objective of this study is to verify whether the Secretariat of Social Assistance carries out strategic planning for public hiring. To this end, a bibliographic review was carried out in books, laws and scientific articles. As for the research results, it was observed that there is a lack of adequate planning by the requesting sectors to prepare the bids, with no interaction between them and the sector that executes the demand, thus hindering the construction of the term of reference or the basic project with its detailed specificities, jeopardizing the entire public contracting process. The study in question leads us to reflect on the importance of planning in public procurement, given the responsibility of the manager with the correct use of public resources.

Keywords: Public Resources. Bidding. Planning.

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, a busca por melhoria na eficácia e eficiência da máquina pública no Brasil, exige por parte dos gestores que se utilizem de ferramentas de gestão para a melhoria dos serviços prestados e uma aplicação correta dos recursos públicos. Entre elas se destaca como instrumento de gestão o planejamento estratégico.

As compras públicas, de qualquer natureza, constituem-se como uma das áreas de maior relevância para a administração pública e devem ter uma atenção especial por parte dos gestores, já que são estas responsáveis por atender as demandas prioritárias da população. Ferrer (2015) enfatiza que as aquisições públicas admitem pluralizar seu poder transformador quando são inovadas e desenvolvidas, pois são um dos meios mais transversos que se encontram na área pública.

Os gestores devem administrar de forma eficaz os gastos dos recursos públicos com zelo e cuidado evitando assim o mau uso das verbas públicas, os quais devem observar a melhor maneira de efetuar as contratações públicas e para que isso aconteça, adquirir bens e serviços através das licitações.

Nesse contexto, para que haja eficiência nas compras públicas, por meio dos processos licitatórios, faz-se necessário o planejamento inicial das necessidades essenciais. O termo de referência ou projeto básico dependendo da modalidade de licitação se mostram como mecanismos eficientes, e devem estar especificados os bens e serviços de forma clara e objetiva, proporcionando assim a melhor aplicação dos recursos públicos.

Deste modo, para obtenção de uma gestão satisfatória, o planejamento das aquisições de materiais e serviços é primordial e determinará os rumos para uma boa ou má gestão (ANDRADE et al., 2005).

Para pesquisa de campo foi escolhida a Secretaria Municipal de Assistência Social de Campina Grande, Estado da Paraíba, na qual a orientanda coopera com o mencionado procedimento, atuando como Gerente de Compras e Licitações.

Quanto a problemática que dará norte ao estudo tem-se: de que maneira a Secretaria Municipal de Assistência Social realiza planejamento estratégico para contratações públicas?

Diante desse contexto, o objetivo geral da presente pesquisa é verificar se a Secretaria de Assistência Social realiza planejamento estratégico para contratações públicas, considerando como objetivos específicos, discorrer sobre a secretaria, licitações e planejamento e averiguar a realização do planejamento estratégico na SEMAS.

Para tessitura do presente estudo, adotou-se a pesquisa de revisão bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (1987), a pesquisa bibliográfica tem a intenção de direcionar o pesquisador, através de levantamento de documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico, escritos sobre o mesmo.

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: discorreremos acerca da Secretaria Municipal de Assistência Social – SEMAS e a Política Pública de Assistência Social, bem como suas diretorias, abordamos no tocante as Licitações públicas, seguido do Planejamento Estratégico, objeto norteador da presente pesquisa, direcionado as licitações, assim como suas etapas: Termo de Referência, Projeto Básico e Pesquisa de preços. Por fim, apresentamos a Análise de resultados, que constatou a ausência de um planejamento adequado para as contratações públicas.

2 A SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – SEMAS E A POLÍTICA PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Constituição Federal de 1988 representou um marco histórico ao instituir o sistema de proteção social como responsabilidade pública e estatal. Em seu artigo 194 ela descreve a seguridade social como atitudes da sociedade e poderes públicos no que diz respeito a direitos de previdência, saúde e assistência social. A Assistência Social é definida como política pública de direitos e não contributiva. Esse sistema de proteção social prevê medidas públicas para enfrentamento de riscos sociais como invalidez, acidentes de trabalho e riscos socioeconômicos como desemprego ou vulnerabilidades.

Desse modo, a referida Constituição trouxe avanços consideráveis à Assistência Social para ser prestada a quem dela carecer, contendo os seguintes objetivos:

- Art. 203.** A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos:
- I** - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
 - II** - o amparo às crianças e adolescentes carentes;
 - III** - a promoção da integração ao mercado de trabalho;
 - IV** - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;
 - V** - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei.

O reconhecimento da Assistência como política rompeu com as concepções assistencialistas até então defendidas. A Lei 8.742/93 ratificou os artigos da Constituição Federal e assegurou a primazia da responsabilidade do Estado na gestão, financiamento e execução da política de Assistência Social. Em 2004 a PNAS (Política Nacional de Assistência Social) foi aprovada e em 2005 a NOB/SUAS reafirmaram em âmbito nacional o SUAS e reorganizaram projetos, programas, serviços e benefícios da Assistência Social, respeitando as particularidades e diversidades de cada região.

Em Campina Grande, a Secretaria Municipal de Assistência Social vem se integrando de forma qualificada ao Sistema Único de Assistência Social, objetivando à garantia da proteção social a quem dela precisar e a promoção da cidadania, através da oferta de serviços, benefícios, programas e projetos, que por sua vez possui diretrizes embasadas nas leis, normativos e sistemas que norteiam a assistência social como um direito do Cidadão.

Por intermédio das suas Diretorias (Diretoria de Proteção Básica e Diretoria de Proteção Especial de Média e Alta Complexidade), o SUAS/SEMAS tem buscado desenvolver o trabalho socioassistencial preocupado com a força das Políticas Públicas, além da política descentralizada e participativa do município, envolvendo sociedade civil e o poder governamental.

Diante disso, demonstra-se que nesse nível de Proteção Social e Especial SUAS/SEMAS, vem atuando de forma progressiva a consolidação da Política Pública de Assistência Social de acordo com o Sistema Único de Assistência Social-SUAS, de acordo com Lei Orgânica da Assistência Social-LOAS e as demais legislações, cujo maior núcleo de Proteção Social é a FAMÍLIA e as suas inúmeras condições de vulnerabilidade e risco social.

2.1 Diretoria de Proteção Social Básica

A Diretoria de Proteção Básica SUAS/SEMAS tem como função, preparar diretrizes estratégicas, criar objetivos a serem atingidos, monitorar seu alcance, verificar a eficiência e a efetividade da Política Pública de atendimento às famílias e às populações em situação de vulnerabilidade e em risco social, bem como realizar o papel norteador da prevenção.

Trata-se de um trabalho social que engloba equipes de profissionais cientes de sua responsabilidade, em enfrentamento à uma realidade no qual as práticas nesta área, devem ser de cunho continuado para a fortificação da função protetiva das famílias, na prevenção da ruptura dos seus vínculos familiares e comunitários e de ações fundamentadas na cultura da comunicação e no combate a qualquer tipo de violência.

De acordo com as diretrizes da Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (Resolução nº. 109, de 11/12/2009), a SEMAS procedeu à reorganização dos Serviços, seguindo a seguinte descrição:

Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF - 11) Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, distribuídos em todo o território do município e seus distritos, sendo estes responsáveis pelo atendimento integral às famílias; Criança Feliz - visa promover o desenvolvimento integral das crianças na primeira infância, considerando sua família e seu contexto de vida; Coordenação de Ações e Políticas para a população LGBTQia+ - subsidia a execução de políticas públicas que contemple as necessidades, sociais, econômicas, educacionais e profissionais da população LGBTQia+; Benefícios Eventuais – Concessão de auxílio natalidade (kit enxoval), ataúde, cesta básica e aluguel social; Centros de convivência do idoso e Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, cujas ações se voltam a assegurar os direitos sociais de determinados públicos, tais como crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos, pessoas com deficiência e a população LGBTQia+.(PLANO DE AÇÃO SEMAS, 2020).

Serviços e programas voltados a prevenção do distanciamento familiar, fortificando o vínculo entre familiares, assegurando o atendimento as necessidades que garantam o mínimo de dignidade a vida humana a pessoas em situação de vulnerabilidade social.

2.2 Diretoria de Proteção Social Especial

A Diretoria de Proteção Social Especial, têm por finalidade auxiliar e acompanhar as ações realizadas nos programas e serviços que englobam a Proteção Especial de Média e Alta Complexidade, oportunizando quando necessário uma articulação em rede. Na Secretaria de Assistencial Social do Município de Campina Grande, a Diretoria de Proteção Social Especial é composta por uma equipe de profissionais, dentre eles: assistentes sociais, assistentes administrativas e assessor de projetos que dão suporte a Diretora para a elaboração e assessoramento de projetos na área social, bem como para o planejamento, acompanhamento e análise das unidades.

No tocante, à Proteção Social Especial de Média Complexidade, é responsável por organizar a oferta de serviços, programas e projetos de caráter especializado que requerem maior estruturação técnica e operativa, com competências e atribuições definidas, destinados ao atendimento a famílias e indivíduos em situação de risco pessoal e social por violação de direitos, através de unidades públicas para a oferta de serviços especializados, sendo estes:

RUANDA; Centro Dia Especializado em crianças vítimas do Zika Vírus – Microcefalia; Centro de Referência Especializado da Assistência Social – CREAS

Unidade 1 – Liberdade; Centro de Referência Especializado da Assistência Social – CREAS Unidade 2 – Geraldo Batista; Centro de Referência Especializado da Assistência Social - CREAS Unidade 3 – Alto Branco; Centro POP Abordagem Social; PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PLANO DE AÇÃO SEMAS, 2020).

A Proteção Social Especial de Alta Complexidade, é responsável por assumir de modo integral os cuidados com o usuário, ele fica acolhido e tudo que é necessário para sua integridade, como alimentação, saúde, lazer entre outros, terá que ser garantido pela proteção. Ela está diretamente ligada ao rompimento do vínculo familiar e sua fragilização e por intermédio de unidades públicas oferta os serviços através das suas casas de acolhimento, sendo estes:

Casa da Esperança I; Casa da Esperança II; Casa da Esperança III; Casa de Passagem Infantojuvenil; Unidade de Acolhimento Adulto Irmã Zuleide Porto (PLANO DE AÇÃO SEMAS, 2020).

Para atender as demandas desses programas e serviços que compõem a Secretaria de forma a oferecer uma melhor estrutura básica as casas de acolhimento, atendimento e serviços à população em vulnerabilidade social e risco social, faz-se necessário a aquisição de produtos e contratações de serviços, por intermédio das licitações públicas.

3. Licitações Públicas

A administração pública possui muitos órgãos que dependem das compras ou serviços para atuarem na prestação dos serviços e atendimento da demanda da população em geral, o gestor deve observar a melhor forma de efetuar suas compras ou contratações e para que isso ocorra, a aquisição de bens e serviços se dará através das licitações. Em um conceito mais direto, Mello ressalta que a licitação é:

Um procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados (MELLO, 2009, p. 519).

Vale ressaltar que na licitação deve-se oferecer iguais condições de competitividade aos fornecedores, sem haver privilégios de qualquer natureza, para que a administração contrate a proposta mais vantajosa e assim o atendimento dos seus interesses. Segundo Justen Filho (2014), a licitação trata-se de um processo administrativo, com uso do princípio da isonomia, que por intermédio de critérios e objetivos intenciona a melhor proposta e mais vantajosa, através de um ato administrativo antecipado.

Assim sendo, as leis no Brasil de nº 8.666/93 e 10.520/02 regulamentam as licitações e as tornam favoráveis, uma vez que padronizam a utilização dos recursos públicos, gerando melhores soluções para a sociedade, priorizando os interesses da administração, diminuindo os custos por meio da concorrência e dando lisura aos processos.

A Lei Federal 8666 de junho de 1993 e suas alterações, é composta de cinco modalidades cada uma com sua peculiaridade e singularidade.

A Concorrência é usada para atender os contratos de maiores valores, sendo para obras e serviços de engenharia acima de 1.500.000,00 e compras e serviços acima de 650.000,00, compreendendo ainda alienações e compras de imóveis e bens para a administração pública; Tomada de preços usada para contratos de médio porte, no limite dos valores da concorrência; Convite, realizada entre convidados em número mínimo de três, com valores máximo de 80.000,00 para aquisições e 150.000,00 para obras e serviços; Leilão usado para vendas onde vence quem oferecer maior lance ou superior ao valor da avaliação do bem e Concurso, precedido de regulamento próprio, voltado a escolha do trabalho técnico, científico ou artístico.

Destacando-se ainda tipos de licitação para julgamento de propostas que devem ser usados nas modalidades, com exceção do concurso e leilão, dispõem-se: menor preço, melhor técnica, e melhor preço e técnica no qual considerando o melhor preço e técnica ao mesmo tempo, faz-se a média ponderada de ambas e deste modo, classifica-se a melhor proposta, tal como afirma Piscitelli, Timbó e Rosa (2006) que o:

Menor preço: Aplica-se quanto o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que o licitante vencedor seja o que ofertar o menor preço.

Melhor técnica: Utiliza-se, exclusivamente, para os serviços de natureza predominantemente intelectual, como: elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e, particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos executivos (PISCITELLI, TIMBÓ E ROSA, 2006, p.224).

Destarte, a Lei 10.520/02 rege os pregões seja ele na forma presencial ou eletrônica, sendo este a sexta modalidade de licitação, diferenciando-se das demais modalidades, principalmente pela não limitação dos valores de compras e serviços, recorrendo-se à Lei 8666/93 para assuntos que a Lei do Pregão não responde. Deste modo, segundo Fernandes (2006) o pregão é:

[...] o procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona fornecedor ou prestador de serviço, visando à execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública, reduzir o valor da proposta por meio de lances sucessivos (FERNANDES, 2006, p.455).

Ressalta-se ainda, o Sistema de Registro de Preços regulamentado pelo Decreto nº 7.892/13, que é um meio formal utilizado nas modalidades de licitação concorrência e pregão, que garante uma compra planejada para uma futura aquisição, não comprometendo os recursos financeiros, no qual se é firmado um compromisso gerando a ata de registro de preços que terá prazo de 6 a 12 meses, em que o fornecedor tem a obrigação de cumprir os preços por ele praticados. Outro aspecto relevante é que a administração pública não é obrigada a contratar os itens licitados, adquirindo apenas de acordo com as suas necessidades.

Bittencourt (2003, p, 43) afirma que:

O SRP deve ser encarado simplesmente como uma ferramenta de auxílio que se consubstancia num procedimento especial a ser adotado nas compras do Poder Público, quando os objetos forem materiais, produtos ou gêneros de consumo freqüente, e ainda, em situações especialíssimas, nas contratações de serviços[...] diferentemente do procedimento adotado nas licitações comuns, no lugar de ocorrerem formulações de propostas específicas por parte dos licitantes, visando a um objeto unitário e perfeitamente definido, ocorrem proposições de preços unitários, que

deverão vigorar por certo [...] período em que a Administração, baseada em conveniência e oportunidade, poderá realizar aquisições necessárias [...].

A Lei Federal 8.666/93 concede a administração pública o direito das contratações diretas, sem a necessidade de realizar licitação, por meio de dispensa de licitação e suas várias hipóteses (Art. 24) e inexigibilidade quando não há disputa (Art. 25), conforme define Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

A diferença básica entre as duas hipóteses está no fato de que, na dispensa, há possibilidade de competição que justifique a licitação; de modo que a lei faculta a dispensa, que fica inserida na competência discricionária da Administração. Nos casos de inexigibilidade, não há possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração; a licitação é, portanto, inviável. Existem, contudo, casos de dispensa que escapam à discricionariedade administrativa, por estarem já determinados por lei; é o que decorre do artigo 17, incisos I e II, da Lei nº 8.666/93 (...), que dispensa a licitação quando se tratar de alienação de bens (...). (DI PIETRO, 2014, p. 395).

Para além disto, enfatiza-se que todo e qualquer processo de contratação pública é composto de fases, antes do processo licitatório que irá gerar a contratação e sua execução, no qual teremos a fase interna e mais importante, que é o planejamento estratégico, que será abordado no tópico seguinte.

4. Planejamento Estratégico

O planejamento é a prática de antecipação dos fatos, em que se traça metas e objetivos para atingir finalidades, utilizando o melhor caminho para obtenção de resultados. Planejando podemos organizar e definir melhor os meios para atingir os fins que se espera e quais as providências que deverão ser utilizadas caso ocorram imprevistos.

Para Almeida (2010), trata-se de uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que devem seguir, como também as ações a serem executadas, sem desperdício de recursos, para que se caminhe na direção desejada.

Segundo Faria (1993, p. 96), o conceito de planejamento seria:

O estabelecimento da distribuição racional no tempo e no espaço dos recursos disponíveis, com o objetivo de atender com menor desperdício possível a hierarquia de prioridades necessárias para a realização, com êxito, de um propósito previamente definido. É a seriação lógica de fases para a melhor utilização dos recursos disponíveis visando a conduzir a pessoa ou instituição à consecução de um objetivo com o menor dispêndio e risco. Em resumo, o planejamento é a coordenação antecipada do desempenho futuro, atendendo as exigências de uma prévia hierarquização de necessidades e de possibilidades para melhor utilizar os recursos disponíveis.

O método de planejar rodeia-se de questionamentos sobre o que fazer, onde, como, quando, por que e por quem fazer, para a utilização do processo que compreende desde a formulação de ideias até sua conclusão. Segundo Andrade (2005), é imprescindível planejar adequadamente para se obter uma gestão de qualidade.

Para que o Planejamento Estratégico possa ser aplicado no setor público, deve existir além da evidente condição da vontade política para iniciar um processo de transformação na gestão, dispor de uma liderança competente, recursos, de uma percepção social e de conhecimento comum.

Observando o planejamento, as metas estabelecidas, o plano e programação, a Administração deve executar suas atividades visando a melhor forma de contratação para prevenção de falhas e efetividade nos resultados levando em consideração as imprevisibilidades que acontecem durante os processos licitatório.

4.1 – Planejamento nas Licitações

O planejamento nas contratações públicas otimiza as despesas dos recursos públicos visando consertar distorções institucionais, possibilitando o alcance dos objetivos a serem atingidos e atividades a serem trabalhadas. O planejamento é uma das funções da administração indispensável ao gestor. De acordo com Poister e Streib (1999), as empresas, sendo elas na área privada ou pública, se utilizam de planejamento na busca da obtenção dos objetivos, implementando melhorias nos procedimentos administrativos.

O Administrador público, na maioria das vezes, tende a não enxergar a importância do planejamento, com a incapacidade de detectar problemas existentes na contratação pública, atribuindo a má execução contratual a licitação, quando na verdade o problema se encontra no mau planejamento ou até mesmo na ausência dele.

A maioria dos órgãos governamentais não aplicam técnicas apropriadas no planejamento das demandas de materiais e serviços alinhados com o plano estratégico, gestão de estoques, estratégica e de custos, dentro de uma visão agregada, com o intuito de diminuir despesas operacionais, aumentando os serviços primordiais para a população (TRIDAPALLI et al., 2011).

Segundo Mendes (2012), existem três fases no processo de contratação de serviços e aquisição de produtos para a Administração Pública, a fase interna que é a do planejamento, a fase externa que é a licitação e a execução contratual, no qual é importante frisar que privilegiar o planejamento da contratação em sua fase interna é de extrema relevância, com vistas à otimização da fase externa e contratual, pois o sucesso destas, depende, fundamentalmente, da eficácia dela.

O gestor público tem se preocupado muito com a fase externa de licitação, deixando a fase interna em segundo plano prejudicando a eficiência das contratações, fazendo com que os problemas sejam resolvidos apenas momentaneamente, tentando resolver a consequência sem saber a causa, tornando-se assim um ciclo-vicioso. Onde a ênfase a fase interna só acontece quando a ausência de materiais ou serviços pode causar a descontinuação no andamento dos serviços, as resoluções de contratação começam a ser evidenciadas.

Vale ressaltar conforme Oliveira (1998), o planejamento distingue-se em três níveis hierárquicos: planejamento estratégico, este voltado para as metas institucionais, o tático que se refere ao que deve ser feito e quais os objetivos alcançados e o operacional a que diz respeito acontecer as ações efetivamente.

A ausência de um planejamento em atenção a real necessidade das aquisições por parte dos gestores, destaca-se como um dos mais relevantes desafios, através do diagnóstico e identificação das necessidades e dos processos de compras focado na qualidade dos gastos, é que o planejamento de compras poderá proporcionar a melhor aplicação dos recursos públicos, para atendimento a demanda.

Squeff (2014) também tem este mesmo entendimento:

[...] entretanto, se o objetivo dos processos de aquisição e contratação do governo é o provimento de serviços e bens necessários ao seu funcionamento, não se deve perder de foco a oportunidade para o aperfeiçoamento da ação governamental que daí decorre. Ao se tornar um cliente mais inteligente, incrementando as condições de

demanda, o governo simultaneamente pode passar a ofertar serviços públicos melhores à sociedade. (SQUEFF, 2014, p. 52).

No entanto, em sua grande maioria a Administração Pública ainda negligencia a dimensão do efeito do planejamento como instrumento eficaz, além de ser um processo constituído por atos dependentes e relacionados, os gestores o deixam de lado e não o praticam.

Identificar os erros no mal planejamento é tarefa difícil, tendo em vista que para se ter um sucesso na contratação deve-se distinguir o problema da solução, sabendo-se que ele deve anteceder a mesma, identificando as necessidades, ouvindo os envolvidos, pois sem ouvir os interessados, pode haver omissão da definição do objeto, causando fracasso nas contratações e mal uso das verbas públicas.

Com a identificação da necessidade meticulosa nasce o objeto que dará base a licitação e posterior fase contratual, considerando a existência da previsão orçamentária para tal processo, solucionando assim grande parte dos problemas nas contratações públicas. Diante disto, faz-se necessário uma descrição detalhada do que se deseja comprar ou contratar para composição do processo, para que assim o fornecedor atenda o que foi licitado com qualidade. Nesta perspectiva, a Lei 8.666/93 afirma que:

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Portanto, para um melhor atendimento a demanda é imprescindível a caracterização do objeto de forma correta e precisa, juntamente com o conjunto de obrigações a serem cumpridas pelos contratados, como prazos de entrega, qualidade dos produtos e serviços, forma de entrega, para que se atinja uma melhor qualidade nas aquisições e contratações de serviços, com o menor preço possível, por isso a importância do termo de referência ou projeto básico.

4.2 – Elaboração do Termo de referência e Projeto básico

Toda demanda indispensável a contratação pela Administração pública deverá ser escrita, com a devida justificativa, listando particularidades e condições que a caracterizam e os objetivos que se buscam alcançar, sendo este documento descrito denominado termo de referência, quando tratar-se da fase interna de aquisição de bens e serviços comuns, na modalidade pregão.

No que concerne o Termo de Referência, dispõe o art. 8º, incisos I e II, do Decreto nº 3.555/2000:

I – a definição do objeto deverá ser precisa, suficientemente clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência;

II – o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição os métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; [...]

O Termo de Referência é o documento em que o setor requisitante, descreve de forma precisa o objeto e os elementos necessários para o alcance do objetivo maior, que é proposta

mais vantajosa aliada ao menor preço, para garantir o sucesso da licitação. O Decreto de nº 10.024, de 20 de setembro de 2019 - que Revogou o Decreto nº 5.450/05, define em seu art. 3º.

IV - estudo técnico preliminar - documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação, que caracteriza o interesse público envolvido e a melhor solução ao problema a ser resolvido e que, na hipótese de conclusão pela viabilidade da contratação, fundamenta o termo de referência;

XI - termo de referência - documento elaborado com base nos estudos técnicos preliminares, que deverá conter:

a) os elementos que embasam a avaliação do custo pela administração pública, a partir dos padrões de desempenho e qualidade estabelecidos e das condições de entrega do objeto, com as seguintes informações: 1. a definição do objeto contratual e dos métodos para a sua execução, vedadas especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, que limitem ou frustrem a competição ou a realização do certame; 2. o valor estimado do objeto da licitação demonstrado em planilhas, de acordo com o preço de mercado; e 3. o cronograma físico-financeiro, se necessário; b) o critério de aceitação do objeto; c) os deveres do contratado e do contratante; d) a relação dos documentos essenciais à verificação da qualificação técnica e econômico-financeira, se necessária; e) os procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato ou da ata de registro de preços; f) o prazo para execução do contrato; e g) as sanções previstas de forma objetiva, suficiente e clara.

Segundo Furtado (2008, p. 78), “o Termo de Referência é um mecanismo utilizado na modalidade pregão presencial e eletrônico, equivalente ao projeto básico usado nas outras modalidades da Lei nº 8666/93 (concorrência, tomada de preço, convite)”.

O Projeto básico e o Termo de referência, ambos são elaborados pelo setor requisitante, tem a mesma finalidade de especificar de forma detalhada o objeto das licitações, são construídos na sua fase interna e não apresentam muitas diferenças, sendo de fácil percepção que o termo de referência é bem menos complexo em sua estruturação. A Lei 8.666/93 em seu art. 6º considera projeto básico:

IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

O setor requisitante em sua competência de preparar o Termo de Referência ou Projeto Básico, deve planejar de forma eficaz e coerente sua formulação, ter determinação em pesquisar as especificações técnicas do objeto a ser contratado, otimizar as despesas públicas, garantindo maior concorrência entre os participantes, para assegurar uma compra de qualidade e uma diminuição dos gastos públicos, garantindo assim o sucesso das contratações e isenção de regularidades, ratificando assim o comprometimento do desenvolvimento constante da gestão pública.

A construção do termo de referência ou projeto básico de certa forma é de atribuição multissetorial, devendo ser elaborado por profissionais técnicos, porém se a procura for feita por vários setores, incumbirá ao “setor requisitante” unificar todas as solicitações em um único documento.

Entretanto, o setor requisitante pode ser penalizado por falhas no termo de referência ou projeto básico, as quais ocasionam a aquisição de produtos ou serviços inferiores que não atendem as necessidades da Administração, causando prejuízo ao erário e desperdício de recursos humanos e materiais. Por isso a importância de uma boa especificação, juntamente com uma pesquisa de preço bem elaborada que fixe os preços máximos para contratações, evitando que a licitação seja apontada como fraude em virtude de superfaturamento.

4.3 – Pesquisa de preço e sua importância

A pesquisa de preço é a mais importante peça no processo licitatório, com exceção do pregão, ela servirá para a escolha da modalidade de licitação a ser realizada, o valor estimado dos produtos ou serviços a serem contratados servem de parâmetro para a produção do processo, devendo ser apurado em conformidade com a Lei nº 8.666/93 (arts. 7º, § 2º, inc. II e 40, § 2º, inc. II), evitando a contratação acima do preço, uma vez que essa aferição feita de maneira correta resultará no êxito da licitação com a seleção de uma proposta mais vantajosa, enquanto que ela mal elaborada resultará em seu fracasso. Conforme a instrução normativa nº 73, de 5 de agosto de 2020:

Art. 5º A pesquisa de preços para fins de determinação do preço estimado em processo licitatório para a aquisição e contratação de serviços em geral será realizada mediante a utilização dos seguintes parâmetros, empregados de forma combinada ou não:

I - painel de Preços, disponível no endereço eletrônico gov.br/paineldeprecos, desde que as cotações se refiram a aquisições ou contratações firmadas no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do instrumento convocatório;

II - aquisições e contratações similares de outros entes públicos, firmadas no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do instrumento convocatório;

III - dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que atualizados no momento da pesquisa e compreendidos no intervalo de até 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do instrumento convocatório, contendo a data e hora de acesso; ou

IV - pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, desde que os orçamentos considerados estejam compreendidos no intervalo de até 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do instrumento convocatório.

Os critérios para a pesquisa de preços, se tornam eficientes quando utilizados em sua totalidade, ou seja, não se deve apenas ficar refém de fornecedores, que muitas vezes quando não se recusam a fornecer o orçamento, por saberem que a pesquisa é prévia a licitação, inflam os preços para poderem competir com outros. Nesse contexto, a administração deve ficar atenta e fazer uma análise mais criteriosa dos orçamentos, segundo Torres (2013, p. 1), “pouco discutido pela doutrina, a estimativa de custos da futura contratação (pesquisa de preços) é um gargalo a ser superado na condução dos certames, merecendo análise mais detida e propostas de aperfeiçoamento das rotinas até então estabelecidas”.

Geralmente, na administração pública as pesquisas são meras formalidades de composição do processo, sem as devidas especificações do objeto, tornando-se pesquisas descuidadas, sendo insuficientes para mensurar o valor de mercado real, voltadas aos erros, tornando muitas vezes a licitação deserta ou fracassada. Desta forma, uma pesquisa de preços elaborada inadequadamente e a ausência de planejamento, são os responsáveis pelas improbidades administrativas e irregularidades nas contratações públicas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A princípio, buscou-se a verificação, se, existe de fato planejamento na fase interna de preparação para realização das licitações e contratações na SEMAS. Após uma pesquisa observatória, entendeu-se que não há um planejamento adequado por parte dos setores requisitantes, como também uma solicitação prévia dirigida a administração com as necessidades dos bens e serviços para formalização das licitações, por outro lado também não existe uma orientação por parte da Gestão ou cobrança para formalização do planejamento.

O setor de compras responsável pela elaboração do processo realiza um levantamento prévio das demandas mais importantes e corriqueiras das diretorias tomando por base apenas o consumo do ano anterior, bem como os objetos a serem licitados, usando as mesmas especificações e quantidades, em um empenho exaustivo de sanar as demandas. Observou-se ainda, que o setor de compras não participa das reuniões de planejamento de ações promovidas pela secretaria, por intermédio das suas diretorias, para identificar quais as reais necessidades e a consequente execução daquelas ações, na maioria das vezes, o setor recebe vários pedidos de urgência sem prévio aviso para que se possa estruturar o planejamento das licitações.

Oportuno lembrar que o momento do planejamento é a principal etapa para as compras públicas, no qual, teoricamente, a administração deveria gastar seu maior tempo de estudo, porém os pedidos urgentes não reproduzem de fato a necessidade dos setores, acabam por sanar exclusivamente o problema imediato, gerando assim contratos com expectativas acima da realidade ou que demandam outras licitações pela ausência do real planejamento. Essa falha além de prejudicar a licitação pela falta de estimativa real, geram especificações falhas que demandam pesquisas com assimetria, nivelando os maus e bons fornecedores, já que não terão especificações objetivas.

Constatou-se que a frequência de pedidos urgentes, reforça a falta de planejamento entre o gestor e suas diretorias, na maioria das vezes, as coordenações criam atividades e ações que demandam materiais e serviços não incluídos nos itens das licitações já realizadas pela SEMAS, contribuindo para um número alto de dispensas de licitação em virtude do prazo, podendo gerar o risco do fracionamento de despesas e a procura desesperada por atas de registro de preços que possam vir a ter alguns itens que possam suprir as necessidades imediatas.

Outro aspecto relevante verificado é a existência de um controle e cuidado por parte do órgão para que nenhuma aquisição ou contratação seja feita sem a previsão orçamentária, antes de qualquer procedimento licitatório ser iniciado, até mesmo as dispensas de licitação e inexigibilidades, exceto o Sistema de Registro de preços, são solicitadas liberações das dotações orçamentárias pela coordenadoria de gestão para composição do processo.

Entendendo-se que toda elaboração do orçamento ocorre no ano anterior ao vigente, através da Lei de Diretrizes Orçamentárias, definindo-se os recursos arrecadados e a maneira que esses recursos serão aplicados pela administração pública, o planejamento adequado seria uma oportunidade de construir o orçamento de forma correta, gerando os valores totais das despesas corrente ou de capital em suas ações, programas e rubrica, o que de fato não acontece, motivando em grande parte suplementações orçamentárias, ultimando-se algumas vezes até extraorçamentárias, não se aproveitando esse instrumento gerencial.

Diante do exposto, constatou-se que a SEMAS não possui metas para o âmbito das licitações, para um período anual, mas, sim, licita de acordo com as demandas que surgem no decorrer do ano, não havendo previsão ampla para suas contratações a longo prazo. Detectou-se a ausência do planejamento das diretorias, bem como da formulação prévia das informações sobre os serviços e produtos a serem adquiridos e uma grande ausência de comunicação entre gestor e diretorias.

A partir de uma observação mais detalhada verificou-se uma dificuldade do setor de compras na elaboração do termo de referência, no que diz respeito, principalmente, as descrições dos serviços ou produtos, das quantidades necessárias para atendimento as demandas e das pesquisas de preços.

Em relação a descrição detalhada dos serviços ou produtos a serem licitados, bem como suas quantidades, o setor de compras por não receber o termo de referência dos setores requisitantes com o descritivo dos itens especificados de forma correta, não tendo o conhecimento geral e amplo de tudo que se necessita para o funcionamento das unidades, muitas vezes, acaba por ter que elaborar o termo na tentativa de suprir tal falha, causando na maioria da vezes problemas efetivos na execução do contrato.

No tocante às pesquisas de preços, observa-se falhas na obtenção das médias, além de não existir setor específico para suprir tal necessidade, demonstrando assim que a pesquisa é realizada erroneamente apenas para compor o processo. Inexiste um sistema específico de pesquisa de preços que auxilie a elaboração das médias, e uma crescente dependência em relação aos fornecedores, que se disponibilizem a elaborar os orçamentos, de forma correta sem supervalorização dos preços e sem morosidade na entrega. Para que assim não haja atraso na elaboração da licitação ou possa gerar licitações desertas ou contratos inexequíveis.

Verificou-se que a Comissão de Licitação já recebe todo o processo autorizado pelo gestor para formulação de edital e posterior licitação, sem nenhuma indagação ou averiguação do termo de referência, não visualizando, em alguns casos, erros que poderiam ter sido evitados e corrigidos na fase interna, não gerando problemas na sua finalização, atuando apenas como meros instrumentalistas.

Em geral, há ausência de um planejamento prévio de quantidades de licitações que devem acontecer anualmente e seus objetos, inexistindo um cronograma de etapas que vai desde a fase interna, fase externa, contratação e prazo de entrega de bens e serviços, prejudicando assim o atendimento as demandas necessárias para o funcionamento das casas de acolhimento e unidades que compõem a Secretaria.

Por fim, percebe-se a falta de uma equipe capacitada para elaboração do processo na fase inicial, para que não haja a centralização em um único setor, ausência da cobrança por falta do gestor às diretorias para que ocorra um planejamento anual com todas as demandas detalhadas, com especificações, quantitativos e justificativas para aquisição ou contratação dos serviços, através de normativas internas com prazos a serem cumpridos, e ainda, a falta de uma melhor comunicação e integralização entre todos os envolvidos no processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho analisou-se os processos licitatórios, bem como suas modalidades, quando são dispensáveis ou inexigíveis e a importância do planejamento para realização desses processos, identificando que para a obtenção da proposta mais vantajosa e posterior aquisição de bens e serviços pela administração, a licitação é de fato o procedimento mais eficiente.

Oportuno lembrar que para que a licitação seja eficaz, precisa existir o planejamento prévio pelo órgão público que norteie as contratações públicas, por intermédio de um termo de referência bem elaborado no qual se defina as necessidades das aquisições de bens e serviços de uma forma detalhada e descritiva.

No estudo realizado na Secretaria Municipal de Assistência Social de Campina Grande, a fim de verificar a existência de planejamento que potencialize as aquisições públicas através dos processos licitatórios, foram detectadas inúmeras falhas na composição da fase inicial.

A falta de planejamento dos setores requisitantes e uma interação entre eles e o setor que executa as demandas, gera solicitações urgentes na maioria das vezes, licitando sem tempo hábil para o atendimento, dificultando a elaboração do termo de referência ou projeto básico, em suas descrições detalhadas.

A ausência de metas anuais, usando erroneamente objetos e quantitativos de anos anteriores como base para as licitações, a dificuldade na obtenção das pesquisas de preços por não ter setor específico, gerando supervalorização dos valores estimados e a falta de uma análise mais detalhada da Comissão de Licitação nos processos recebidos, prejudicam todo o processo de contratação.

Esses problemas citados, geram grandes contratempos para as casas de acolhimento como a falta de produtos que garantam infraestrutura básica para o atendimento dos acolhidos que se encontram em vulnerabilidade e risco social e precisam de assistência 24 horas, como também a contratação dos serviços que auxiliem nesse amparo, e para as outras unidades que compõem a Secretaria, que trabalham no atendimento à população de forma geral, garantindo o direito à assistência e amparo.

Muitas limitações precisam ser revistas, cabe ao gestor incorporar práticas e modelos, para exigir o planejamento prévio dos setores requisitantes, bem como da própria gestão, através de instruções normativas internas, criar setores específicos que auxiliem na elaboração do termo de referência ou projeto básico e pesquisas de preços para compor as licitações e capacitar todos os servidores envolvidos desde a fase inicial até a execução contratual, a fim de buscar contribuir para melhorar o desempenho da gestão e o alcance de resultados positivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de – **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitação de Registro de Preços**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Temas & Ideias, 2003.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2004. **Norma Operacional Básica – NOB/SUAS**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2005.

BRASIL. Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. **Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências**. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm Acesso em: 05 out. 2021.

BRASIL. Resolução CNAS nº 33 de 12 de dezembro de 2012. **Aprova a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social - NOB/SUAS**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Conselho Nacional de Assistência Social, 2012a.

BRASIL. Resolução nº 109 de 11 de novembro de 2009. **Aprova a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 nov. 2009. Seção 1. p. 1.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 07 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 jun. 1993**. Disponível em: Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. 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**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Seção 1. p. 1.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. **Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 2019. Seção 1. p. 4.

BRASIL. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. **Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09 ago. 2000. Seção 1. p. 1.

BRASIL. 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**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 jan. 2013. p. 2.

BRASIL. Instrução Normativa nº 73, de 05 de agosto de 2020. **Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 06 ago. 2020. Seção 1. p. 19.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FARIA, A. Nogueira de. **Introdução à Administração**. 2. ed., Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 2ª ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 10ª edição revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

FURTADO, Madeline Rocha. **Gestão de contratos de terceirização**. Belo Horizonte: Fórum, 2008, p 78.

LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 198 p.

MENDES, Renato Geraldo. **O Processo de Contratação Pública – Fases, etapas e atos**. Curitiba. Zênite, 2012.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

NASCIMENTO, Uelma et al. Secretaria Municipal de Assistência Social. **Plano de Ação SEMAS**. Campina Grande, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias; ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeiro pública**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

POISTER, T. H.; STREIB, G. D. Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. **Public Productivity & Management Review**, [s.l.], n. 23, p. 308-325, 1999.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro**. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Da pesquisa de preços nas licitações públicas**. Jus, out. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/25635>. Acesso em: 10 out. 2021.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 45(2), 401- 433, 2011.

AGRADECIMENTOS

Com muita emoção, inicio meus agradecimentos primeiramente a DEUS, pois como tudo em minha vida, sem ele eu nada conseguiria, sem dúvida alguma ele é o maior responsável por eu ter chegado até aqui e concluído mais essa etapa em minha vida, me levantando sempre que eu precisei, gratidão Senhor.

À minha Mãezinha Maria Santíssima por toda proteção, cuidado e intercessão junto a DEUS, me protegendo com Seu manto sagrado, a ti minha devoção.

Aos meu pais, José Alves e Maria Adiles, por sempre acreditarem em mim, ensinando-me valores e princípios, por nunca medirem esforços para proporcionar o melhor em minha vida e me tornar o ser humano que sou hoje, os amo de uma forma única e verdadeira, assim como minhas irmãs Andréa e Amanda e minhas tias-mãe Maria e Marli, meu muito obrigado por tudo.

A minha grande e melhor amiga Waleska Cavalcanti, por ter me encorajado, motivado e me mostrado que eu era capaz, quando eu praticamente desisti, obrigada por estar ao meu lado sempre, chorar e vibrar comigo, fazendo parte dos momentos mais importantes da minha vida, sendo cada dia mais especial e essencial em meus dias.

A toda minha família, pelas orações, pelas palavras de incentivo, em especial aos meus sobrinhos Victor, Julya, João, Eduarda e Valentina e minhas primas Aracelly e Beatriz.

As minhas amigas Genilda Gouveia e Neuraci, por sempre se mostrarem como anjos, me ajudando nos momentos mais decisivos da minha vida, me incentivando e apoiando em tudo, vocês são a descrição mais fiel da palavra amizade, e possuem um lugar bem especial em meu coração.

À todos meus amigos que torceram por mim, em especial meu companheiro de trabalho Franklin, o meu muito obrigada pela parceria.

À professora Ma. Kaline Di Pace Nunes, por toda paciência, incentivo, carinho e dedicação ao longo de toda orientação. Obrigada por no momento mais oportuno, ter chegado para me ajudar de forma única.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma em minha trajetória de vida, meu muito obrigado!

*“Direi do Senhor: Ele é o meu Deus, o meu refúgio, a minha fortaleza, e nele confiarei.”
(Salmo 91)*