

**idp**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

v. 3 n. 3

90

**Análise da gestão dos processos de aquisições nas  
Unidades Gestoras Executoras no que tange à sua  
efetividade temporal**

**ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO**

## **Análise da gestão dos processos de aquisições nas Unidades Gestoras Executoras no que tange à sua efetividade temporal**

**ANDERSON LUIS RALDI MORRUDO<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Bacharel em Tecnologia em Comércio Exterior pela UNISUL.

## IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

#### Diretor Geral

Francisco Schertel Mendes

#### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

#### Coordenador do Mestrado Profissional em Economia

José Luiz Rossi Junior

### CONSELHO EDITORIAL

#### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

#### Supervisão e Revisão

Matheus Gonçalves

Emmanuel Brasil

Rafael Viana

#### Apoio Técnico

Igor Silva

#### Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

#### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

**Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# debates em administração pública

## SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Revisão da Literatura	10
3. Metodologia	13
4. Resultados e discussão	23
5. Considerações Finais	24
6. Referências	27

**Resumo:** As compras nas instituições públicas possuem uma conotação estratégica atualmente. A elaboração dos processos de uma significativa parte dessas aquisições é lenta produzindo efeitos negativos na eficiência, na economia e na oportunidade dos bens ou serviços a serem adquiridos. A intenção desta pesquisa é identificar os fatores que provocam essa falta de celeridade processual. Esse estudo qualitativo, utilizando-se do método quantitativo, foi baseado no questionário aplicado nas UGE, em uma revisão bibliográfica e processual e em entrevistas com a Consultoria Jurídica, órgão de assessoria jurídica que realiza a análise dos processos de aquisição. Os principais resultados da pesquisa foram um diagnóstico dos fatores que reduzem a efetividade temporal dos processos de compras e a sugestão de oportunidades de melhoria de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão; Compras públicas; Processo de aquisição; Instituições públicas.

**Abstract:** Purchasing in public institutions currently has a strategic connotation. The elaboration of the processes of a significant part of these acquisitions is slow producing negative effects on the efficiency, economy and timeliness of the goods or services to be acquired. The intention of this research is to identify the factors that cause this lack of procedural celerity. This qualitative study, using the quantitative method, was based on the questionnaire applied to the UGE, on a bibliographic and procedural review and on interviews with the Legal Consultancy, a legal advisory body that performs the analysis of the acquisition processes. The main results of the research were a diagnosis of the factors that reduce the temporal effectiveness of the purchasing processes and the suggestion of opportunities to improve management.

**Keywords:** Management; Public purchases; Acquisition process; Public institutions.

## 1. INTRODUÇÃO

As Instituições públicas buscam continuamente o alinhamento aos princípios da governança pública contemporânea, entre eles, a orientação para os resultados, a transparência e a modernização da gestão.

São objetivos a melhoria contínua das práticas de gestão por meio da padronização dos fluxos de trabalho, o aperfeiçoamento das rotinas dos processos, a redução dos tempos de ciclo das atividades e a realização dos trabalhos de forma planejada, estruturada e integrada.

Nesse novo cenário mais complexo e transparente, os gestores públicos planejam, executam e controlam as ações inerentes à administração pública de forma sistemática com a finalidade de atingir os objetivos institucionais, conforme as leis vigentes e com base nos interesses da sociedade.

Para que as Instituições públicas possam manter suas atividades administrativas diárias e cumprir suas missões são necessárias contratações de produtos e serviços que atendam às suas diversas necessidades. Realizar contratações com eficiência, de forma legal, com oportunidade e economicidade, é, contudo, um desafio.

O extenso prazo na elaboração dos processos de aquisição é uma problemática comum e vivenciada na prática no contexto das compras públicas, com influência direta na eficiência, na oportunidade e na economicidade das contratações, o que torna o assunto de grande relevância.

Esta pesquisa analisou a fase interna dos processos de aquisição mais utilizados por parcela significativa das Instituições públicas para contratar produtos e serviços. Esses processos são a Inexigibilidade, a Concorrência, a Dispensa de Licitação, a Tomada de Preços, o Pregão Eletrônico e o Sistema de Registro de Preço, ainda a luz da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Considerando que o andamento normal de um processo de aquisição pode ser realizado em noventa dias, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar os fatores que retardam o andamento desses processos nas UGE.

No cenário brasileiro, as compras públicas são estratégicas. Os produtos e serviços contratados, em sua maioria, são condicionantes para o funcionamento das instituições e para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

As contratações eficientes, com resultados satisfatórios e com o mínimo de retrabalho, com entregas oportunas e com economicidade, contribuem para uma gestão pública eficiente e exigem um planejamento e execução complexos e detalhados.

A Lei nº 8.666/93 ainda é aplicável e pode proporcionar ensinamentos importantes para aplicação da nova Lei nº 14.133/2021. Atualmente, os processos de aquisição mostram-se extremamente lentos e burocráticos.

Ferrer Santana (2015) expõe o que as compras públicas podem proporcionar:

As compras públicas são um dos processos mais transversais que existem no setor público, o que **permite multiplicar seu poder transformador, quando são inovadas e otimizadas. Com um único esforço, reformula-se a coluna vertebral do estado, podendo espalhar com isso eficiência e eficácia.** Trabalhar na melhoria de sua gestão é uma arma central para prevenir tanto os erros humanos quanto a corrupção. (FERRE SANTANA, 2015, p. 11, grifo nosso).

A nova Lei nº 14.133/21 traz alterações importantes, como as mudanças das modalidades de contratação, a inversão das fases de procedimentos, a adoção de instrumentos auxiliares, o credenciamento, a pré-qualificação, o registro cadastral, as mudanças na habilitação, entre outras, que poderão aperfeiçoar os processos de aquisição deixando-os mais céleres e menos burocráticos.

Tal lei mantém preceitos fundamentais norteadores da administração pública:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, **da eficiência**, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, **da eficácia**, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, **da celeridade, da economicidade** e do desenvolvimento nacional sustentável [...]. (Lei nº 14.133, 2021, grifo nosso).

Atender a esses preceitos e ainda suprir as demandas de contratações, por vezes no cenário nacional e internacional, com uma demanda inesgotável e diversa de produtos e serviços a serem contratado se torna uma tarefa complexa.

Na elaboração dos processos de compras são criadas inúmeras relações de interdependências internas e externas que promovem o surgimento de diversos fatores que influem diretamente no andamento processual.

Não obstante, os óbices e os retardos processuais, que contribuem para o aumento do volume de restos a pagar e até mesmo a devolução de recursos necessários, são constatações do dia a dia dos órgãos públicos.

A falta de atas de aquisição vigentes para atender às demandas compromete o cumprimento das metas da administração pública.

A efetivação de contratações que atendam aos padrões de qualidade, que sejam econômicas, no momento adequado, reduzindo desperdícios, encontra óbices na burocracia e na lentidão dos atos dos processos de aquisição.

As aquisições se tornam ainda mais complexas quando se verifica a quantidade e a variedade de produtos e serviços a se adquirir. Os grandes óbices das compras públicas se encontram nos ritos dos processos de aquisição.

Conforme Nieburh ressalta:

A licitação brasileira já é procedimento por demais complicado. **Os editais de licitação desenham verdadeira gincana de documentos, contendo exigências e exigências, muitas delas meramente formais e burocráticas**, totalmente dispensáveis. (NIEBURH, 2015, p.38 grifo nosso).

Os setores de compras dos órgãos públicos encontram dificuldades para suprir as demandas necessárias de compras de produtos e serviços.

Outro aspecto a ser salientado é a ingerência dos setores internos, jurídico, de informática, de contabilidade e de planejamento, e ainda, outras áreas e setores externos, como fornecedores privados, outros órgãos públicos, órgãos de fiscalização, todos como um todo, provocando alargamento dos prazos das etapas dos processos.

Apesar da ampla legislação que rege o tema, existem lacunas legais e óbices que prejudicam a celeridade dos processos de compras provocando danos a sua efetividade.

Os recursos públicos são restritos para maior parte das instituições públicas. Importa a utilização dos numerários de forma eficiente, econômica e oportuna, evitando a devolução de recursos escassos e o comprometimento das contratações.

Um exemplo da necessidade de celeridade nos processos de compras são as demandas de materiais e serviços para as ações da administração pública que possuem tempo previsto para início e término.

Além das necessidades de produtos e serviços para as atividades diárias, as ações, os planos e os objetivos das instituições públicas exigem que o tempo de elaboração dos processos sejam eficazes. A descentralização de créditos previstos e inopinados possuem prazo específico para empenho e liquidação. É imperiosa a execução de compras legais e ágeis, e que atendam às necessidades de materiais e serviços no mais curto prazo.

Na Administração, os regulamentos e portarias estão em conformidade com a Lei nº 8.666/93 e às outras normas referentes ao tema, mas, com a nova Lei nº 14.133/21, os mesmos demandam atualizações.

Além disso, a desatualização dos agentes públicos internos e a falta de conhecimento dos principais óbices nos ritos processuais das modalidades de aquisição conduz parte considerável dos processos de compras ao insucesso.

As Seções de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) das UGE realizam todos os atos processuais das compras públicas. É a seção específica afeta à gestão orçamentária e as contratações.

O tema deste estudo busca identificar as causas de uma problemática vivenciada diariamente nas unidades gestoras executoras e os fatores que conduzem ao longo prazo de elaboração dos processos de compras públicas.

Além de ser uma temática aplicada, a análise da matéria é impulsionada pela sua relação ao emprego eficiente dos recursos, a redução de desperdícios e a diminuição das devoluções de recursos aos cofres públicos.

Existem iniciativas acadêmicas no sentido de se analisar a eficiência das compras públicas.

Essa nova visão de aperfeiçoar a gestão da compra pública, identificando seus óbices da fase interna, pode contribuir para futuras aquisições mais céleres, eficientes, e que atendam às necessidades planejadas e temporais das instituições públicas, mesmo que no contexto da grande variedade e quantidade de produtos e serviços demandados pelas ações ou missões.

Do exposto, o problema de pesquisa consiste em identificar quais os fatores retardam os processos de aquisição nas unidades gestoras executoras.

Este artigo está organizado da seguinte maneira, além desta introdução. Na seção 2 no referencial teórico são levantadas causas da lentidão processual a luz da bibliografia e dos estudos sobre o tema. Na seção 3 a metodologia detalha os instrumentos de pesquisa utilizados, a revisão bibliográfica, o questionário aplicado as UGE e a entrevista com os membros da consultoria jurídica. Na seção 4 os resultados e discussão são apresentados os achados acerca da influência dos fatores internos e externos sobre a elaboração dos processos de compras. E, por fim, como considerações finais, são sugeridas propostas de melhoria na gestão dos processos das compras públicas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Erros e falhas na elaboração dos processos de aquisição os tornam demorados e pouco eficazes, gerando muitas vezes a nulidade do processo, impactando diretamente no atendimento das demandas para o cumprimento das missões.

Em estudo de 2018, sobre importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios e seu respectivo impacto na efetividade da aplicação do recurso, na Academia das Agulhas Negras, Marcos Vinícios relata:

Podemos afirmar também que **a celeridade tornou mais eficiente à aplicação do recurso**, por conta da maior facilidade em caracterizar o bem ou serviço comum que se quer adquirir ou contratar, diminuindo a possibilidade de se adquirir ou contratar um bem ou serviço que não se deseja. (BARBOSA, 2018, p. 26, grifo nosso).

Pesquisas anteriores apresentam as principais causas de morosidade nos processos de aquisição, como no caso das compras governamentais no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB). Neste caso prático, a falta de rotinas, a capacitação deficiente dos agentes e os prazos para análise jurídica estão entre os principais motivos de morosidade nos processos de aquisição:

O principal fator interno é a inexistência de um sistema **informações sobre compras que permita a uniformização e a racionalização das rotinas**. Outros podem ser citados tais como: a falta de um catálogo unificado de materiais e serviços; a **deficiência no treinamento dos servidores envolvidos com as compras e o prazo em que as minutas de editais permanecem na Procuradoria Jurídica (PJU) para parecer**. (SILVA; ROCHA, 2011, p.44, grifo nosso).

Aliados a esses motivos, a capilaridade e a dimensão das Instituições dificultam o intercâmbio de conhecimento intrainstitucional sobre os inúmeros processos de compras em andamento, referente aos mais variados bens e serviços, e a transmissão de seus respectivos ensinamentos.

O artigo que trata da celeridade dos pregões eletrônicos na Base Aérea de Natal cita a capacitação como um dos motivos de morosidade na fase interna dos seus certames:

**Em resumo, é possível concluir que o escasso investimento em qualificação dos profissionais envolvidos nas compras é um dos fatores que influenciam preponderantemente a celeridade da execução das subfases 1.2 (Elaboração da minuta do edital) e 2.2 (Lances e adjudicação do objeto) do processo de pregão eletrônico**. (ALMEIDA, 2018, p. 101, grifo nosso).

A falta de planejamento das aquisições, a insegurança jurídica do ordenador de despesas, a padronização dos processos de aquisição, a experiência do agente que

confecciona o processo, a capacitação dos agentes, entre outros aspectos, são algumas das causas de retardo processual, citados nas pesquisas da área e na lida diária dos agentes da administração.

Isaque, em seu estudo de Análise dos Processos Licitatórios realizados pela Seção de Licitações da Base de Aviação do Exército, localizada em Taubaté, no estado de São Paulo, quanto a eficiência, cita um dos motivos afetos a celeridade do Pregão, um dos processos de aquisição mais utilizados pelo EB:

[...] o Comprasnet e SIAFI levam a conclusão que os processos licitatórios tradicionais ainda são responsáveis pela maioria dos recursos orçamentários executados. **Contudo, os Pregões demandam uma grande quantidade de pessoal para sua correta confecção**. (PEREIRA, 2018, p. 20, grifo nosso).

Segundo Baily, (apud Almeida; Sano 2018, p. 91) o objetivo das compras é: “comprar o material correto com qualidade, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

Essa afirmação vem de encontro a este estudo, não há finalidade de se adquirir um produto ou serviço no setor público se não atender os referidos princípios.

Edson, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, em seu estudo sobre a importância da fase interna da Licitação em relação à economicidade, nas aquisições nas UG, cita a importância da padronização dos processos para economia das compras públicas:

Dessa forma, entende-se que **seria interessante que o Instituições públicas formulasse um modelo explicativo padronizado, com os itens mínimos para compor o planejamento da aquisição**, haja vista a discrepância verificada nos números obtidos através do questionário aplicado e na ausência, em alguns casos, de itens básicos e essenciais para a composição de uma licitação, **como é o caso da descrição detalhada do objeto, da estimativa das necessidades e do levantamento de preços através de orçamento detalhado** (MONTEIRO, 2018, p. 22, grifo nosso).

Em relação à falta de celeridade dos processos de aquisição e suas respectivas causas, recente pesquisa sobre a elaboração do Termo de Referência (TR) e o alinhamento com as normas do TCU, nos processos licitatórios da AMAN, Wellington conclui que:

[...] pode-se observar que dentro do Instituições públicas **a fase interna que mais apresenta lentidão no processo licitatório** foi apontado como orçamento e elaboração do edital e com relação à fase externa, a publicação do edital e envio do convite. **Um fator que chamou atenção para contribuir com a lentidão das licitações é a verificação do parecer jurídico da Consultoria Jurídica da União (CJU/AGU)**.(PIRES, 2018, p. 28, grifo nosso).

A elaboração dos termos dos editais, bem como sua respectiva duração não podem malferir a própria finalidade do procedimento, comprometendo o atendimento da demanda.

A atuação dos agentes que compõem os setores de aquisições, em quaisquer de suas ações, pode produzir efeito de causa quanto a celeridade dos processos de aquisição.

Os ritos processos de aquisição, cada um com suas especificidades, geram transparência e segurança jurídica, entretanto, o excesso de formalidades e as falhas processuais comprometem as compras públicas do Exército. Rigor de análise não pode ser convertido em lentidão.

Rigolin comenta sobre os óbices dos procedimentos licitatórios:

**É fato. Tão grandes são as exigências da lei, tão complicado é o procedimento, que tem sido nos últimos tempos tarefa das mais simples detectar os mais variados deslizes em praticamente todos os procedimentos licitatórios os quais constatamos, no mais das vezes por pura técnica, e à primeira vista. (RIGOLIN, 1991, p. 3, grifo nosso).**

Além de certames que não atendem às reais necessidades, existem processos que sequer são concluídos, provocando prejuízos inestimáveis ao cumprimento das missões, além da devolução de recursos, já escassos.

Os autores Almeida e Sano citam os prejuízos da falta de conclusão dos processos de aquisição:

**Além disso, a falta de conclusão de processos licitatórios a tempo de se utilizarem os recursos financeiros disponíveis (processos iniciados, mas não finalizados) leva à devolução de recursos orçamentários ao Governo Federal, ocasionando prejuízos para a manutenção de suas atividades (ALMEIDA; SANO, 2018, p. 91, grifo nosso).**

Portanto, entender como se processa a elaboração dos processos de aquisição é compreender o que pode ser feito para que se gere uma condição de sucesso para o êxito das compras públicas, produzindo resultados que atendam as demandas de forma abrangente e eficiente proporcionando condições de funcionamento das instituições.

A falta de efetividade temporal e a eficiência dos processos de aquisição se tornaram objeto de estudo com maior frequência, impulsionado pela transparência e pela necessidade do emprego dos recursos de forma mais adequada.

Almeida e Sano também citam no caso do estudo sobre a Base Aérea de Natal a capacitação de pessoal como um dos principais motivos de morosidade nas compras públicas:

Entre os fatores apontados pela literatura especializada, a pesquisa apresenta um avanço ao identificar causas, ainda inéditas, que influenciam o alcance do princípio da celeridade por parte da administração pública, como a “**falta de integração entre o setor requisitante e o de compras**”, a “falta de integração entre o setor requisitante e o pregoeiro” e as “falhas do banco de dados do Comprasnet. (ALMEIDA E SANO, 2018, p. 104, grifo nosso).

Cabe ressaltar ainda que muitas normatizações internas das instituições estão desatualizadas, sem definição dos pormenores de cada processo de aquisição e em desconformidade com as leis e normas posteriores a sua edição.

### 3. METODOLOGIA

Com a finalidade de atender aos objetivos desta pesquisa, foram estudados os processos de elaboração das principais modalidades de aquisição utilizados pelas UGE nas compras públicas do Instituições públicas.

Este estudo verificou duas hipóteses de fatores que prejudicam a celeridade nas compras públicas, fazendo com que os prazos de elaboração dos processos sejam superiores a noventa dias.

Na hipótese Alfa os fatores internos, abaixo relacionados, provocam retardo nos processos de aquisição:

- a) Experiência e capacitação dos agentes que confeccionam os processos;
- b) Formulação dos processos;
- c) Estrutura da Seção de Aquisições; e
- d) Especificação do material ou serviço a ser adquirido.

Na hipótese Bravo os fatores externos, abaixo relacionados, provocam retardo no andamento dos processos de aquisição:

- a) Tempo de análise processual da Consultoria Jurídica ou Advogacia Geral da União; e
- b) Elaboração da Pesquisa de preço.

Com base na revisão bibliográfica, foram estabelecidos quais as principais fases que constituem cada uma das modalidades.

A aplicação do questionário teve o objetivo de levantar dados que comprovem as causas do problema, quais fatores influem no prazo processual.

As entrevistas basearam-se na coleta de dados sobre os processos na ótica de agentes externos.

A tipologia da pesquisa científica deste estudo pode ser classificada da seguinte forma:

**Quadro 01** - Classificação da Pesquisa

<b>Classificação</b>	<b>Modalidade</b>
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa - Quantitativa
Quanto ao objetivo geral	Exploratória
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica e Levantamento

Fonte: Elaboração própria, (2021).

### 3.1 Limites de Estudos

As licitações, aquisições e contratados são atividades intrínsecas a administração pública. O objetivo maior das compras públicas está em adquirir materiais e serviços que atendam às necessidades dessas instituições.

As OM que são unidades gestoras executoras são as responsáveis pelos processos de aquisição e contratação das demandas, sendo essa sua atividade primordial e rotineira.

O limite deste estudo foram 423 UGE. Não se aplicam os achados e conclusões às unidades gestoras não executoras.

Esse estudo diagnosticou a situação atual dos processos de aquisição nas unidades gestoras executoras nas modalidades de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Tomada de Preços, Concorrência, Pregão Eletrônico e Sistema de Registro de Preços.

Considerando a duração dos processos, o limite temporal do Estudo abrange os anos de 2019 a 2021.

## 3.2 População e Amostra

A amostra foi delimitada pelos chefes das seções de aquisições e responsáveis pelas aquisições de 176 UGE.

A amostra estabeleceu como parâmetro de nível de confiança 90% e uma margem de erro de 5%.

A amostra ficou definida pela quantidade mínima de 176 respostas, assim distribuídas, conforme a Tabela 2, abaixo.

**Tabela 1 - Amostra**

Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas
Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	28
São Paulo	31	12
Rio Grande do Sul	74	30
Minas Gerais	16	6
Paraná e Santa Catarina	37	15
Bahia e Sergipe	12	5
Alagoas, Pernambuco, Paraíba e. Rio Grande do Norte	35	14
Pará, Amapá e Maranhão	19	8
Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	11
Ceará e Pauí	12	5
Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	22
Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	13
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	<b>176</b>

Fonte: Elaboração própria, (2021).

O critério de distribuição estabelecido para cada Região Militar ou Grupamento Logístico foi de 41% com base no resultado de 41,51% obtido da razão de 176 para 423.

Quanto ao valor de 41% para cada Região Militar ou Grupamento Logístico, quando o décimo de cada cálculo foi igual ou superior a 0,5, o inteiro superior foi adotado. Se o décimo foi inferior, foi adotado o número inteiro.

Os questionários foram destinados aos chefes das seções de aquisições das UGE e as entrevistas foram realizadas com membros os membros da consultoria jurídica.

Quanto à natureza, essa pesquisa é classificada como aplicada, pois o problema é uma realidade diária das UGE. Segundo Gil (2019), “a pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades

em que os pesquisadores vivem”. A elaboração dos processos de compras é a principal função das seções de aquisições.

Essa pesquisa se enquadra como qualitativa-quantitativa. Qualitativa pois baseia-se nos dados colhidos da revisão bibliográfica e na entrevista com os advogados da união, utilizando-se também dos dados quantitativos fornecidos pelo questionário aplicado nas UGE. Com o questionário aplicado nas UGE foram produzidas informações que geraram dados objetivos. Fachin (2003), cita sobre a pesquisa quantitativa, “a coleta de dados é realizada através de questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas através de tabelas e gráficos”.

O objetivo do estudo foi analisar a celeridade dos processos e sua efetividade temporal. De forma exploratória, determinar quais os prejuízos da perda de tempo na elaboração dos processos. Conforme cita Gil (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é o estudo de um tema ainda pouco explorado. Esse assunto é pouco explorado e carece de atenção por parte de pesquisadores e legisladores.

O levantamento bibliográfico com base na disciplina legal, nos dispositivos técnico-normativos, na bibliografia sobre o tema, em teses, em sítios da internet e em processos elaborados viabilizou o estabelecimento dos procedimentos de elaboração e os prazos praticados.

Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos pelo volume de processos demandados. As unidades gestoras executoras com maior volume de processos de aquisição e contratações, volume de recursos empenhados e contratações, foram incluídas.

A participação na pesquisa de agentes com experiência e que ocupam cargos com responsabilidade na elaboração dos processos foi de suma importância devido ao conhecimento acerca dos óbices processuais encontrados no dia-a-dia.

### 3.3 Variáveis

A pesquisa utilizou-se de variáveis independentes e dependentes no estudo. Foram consideradas como variáveis independentes os fatores internos e externos que influenciam na celeridade dos processos.

A variável dependente foi determinada como os retardos na elaboração dos processos de aquisição, conduzindo a prazos processuais superiores a 90 dias.

As variáveis independentes foram medidas por meio de questionários a serem respondidos pelos chefes das seções de aquisições das UGE, determinando o nível de causalidade em relação àquela dependente.

Ainda relacionado às variáveis independentes, no que se refere aos fatores externos, a medição ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com objetivo de se obter dados da observação de agentes externos que participam da análise dos processos.

**Quadro 2** - Definição de variáveis

Variáveis Independentes	Indicadores	Medição	Variável Dependente
Fatores Internos	- Experiência e capacitação dos agentes	Questionário	Os retardos na elaboração dos processos de aquisição, conduzindo a prazos processuais superiores a 90 dias
	- Formulação de processos com falhas		
	- Estrutura das seções de aquisições		
	- Especificação do material ou serviço		
Fatores Externos	- Tempo de análise processual pela consultoria jurídica	Questionário e Entrevista Semiestruturada	
	- Tempo de elaboração da pesquisa de preço		

Fonte: Elaboração própria, (2021).

### 3.4 Instrumentos de coleta de dados

Na pesquisa, foi utilizado o questionário com perguntas fechadas. Foi escolhido pela simplicidade e abrangência, e implementado por meio do sistema eletrônico obtendo-se acesso nos locais de difícil comunicação e em todo território nacional.

As perguntas foram fechadas com objetivo de se levantar aspectos práticos dos processos na observação de quem os executa.

Os questionários foram respondidos por meio da expedição de documentos internos com link para acesso aos questionários na plataforma *SurveyMonkey*. Foram destinados aos chefes dos setores de aquisição dessas unidades, por meio de documento oficial entre as organizações. Foram respondidos de forma voluntária e anônima.

O Questionário do *SurveyMonkey* dividiu-se em 5 partes, cada uma com objetivo específico da pesquisa. Foi realizado um teste do questionário, com objetivo de ajustes, com 10% da amostra.

Os mesmos foram enviados e respondidos pelos chefes das seções de aquisição de UGE em todos os estados da federação cumprindo o percentual previsto para amostra.

**Quadro 3** - Divisão das partes do Questionário Surveymonkey

	Parte 1	Parte 2	Parte 3	Parte 4	Parte 5
Informações que se pretende levantar	Dados que caracterizem o público respondente como chefe ou integrante de Seções de Licitações.	Dados que definam os processos de aquisição confeccionados pelas organizações e seus respectivos prazos praticados.	Dados sobre os fatores internos da elaboração dos processos de aquisição: capacitação e experiência dos agentes, formulação dos processos, estrutura das seções, especificação do material ou serviço a ser adquirido.	Dados sobre os fatores externos da elaboração dos processos de aquisição: Tempo de análise processual pela consultoria jurídica e Tempo de elaboração da pesquisa de preço.	Dados sobre os impactos da falta de celeridade na eficiência, na oportunidade e na economicidade.
Propósito	Comprovar que os respondentes atendem o percentual da amostra, em todas as regiões do país, e que possuem experiência e conhecimento na elaboração dos processos de aquisição.	Comprovar que as organizações confeccionam os processos de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade, Pregão, Sistema de Registro de Preço, Tomada de Preço e Concorrência. Determinar os prazos de elaboração praticados em cada processo.	Comprovar ou não que os fatores internos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na confecção dos mesmos.	Comprovar ou não que os fatores externos influem na celeridade dos processos e que são praticados prazos superiores a 90 dias na confecção dos mesmos.	Comprovar que prazos superiores a 90 dias provocam retrabalhos, quitações com preços maiores e entregas inoportunas.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

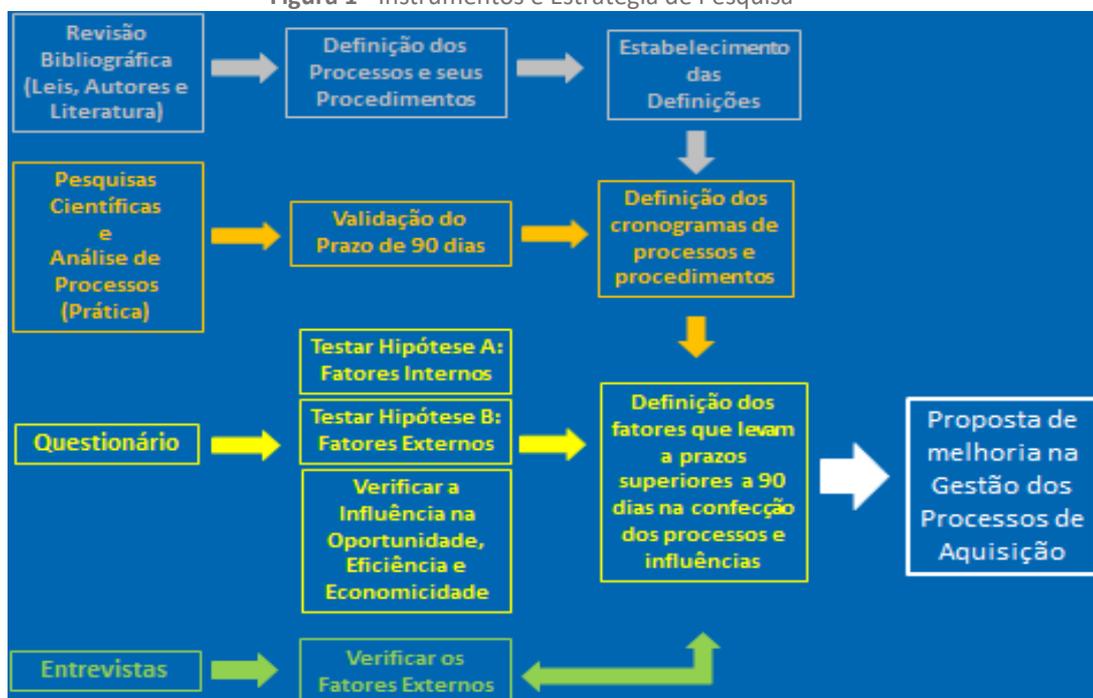
A revisão de bibliográfica buscou realizar o levantamento das etapas e procedimentos dos processos de aquisição. Foi realizada uma busca em estudos e pesquisas científicas, bem como uma análise dos processos de aquisição em andamento, tudo com a finalidade de se verificar a viabilidade da elaboração processual no prazo de 90 dias.

As entrevistas com os agentes da Consultoria Jurídica tiveram como objetivo levantar a normatização, as principais falhas e o tempo de análise dos processos, na visão dos agentes que analisam juridicamente os processos externamente.

## 3.5 Estratégia de pesquisa

A pesquisa documental, a revisão bibliográfica, o questionário e as entrevistas semiestruturadas foram os pilares do estudo, cada um com objetivo. Os instrumentos convergiram nos dados fornecidos apresentando relações entre os fatores internos e externos e a celeridade processual.

Figura 1 - Instrumentos e Estratégia de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, (2022).

O método quantitativo foi conclusivo no estudo ao estabelecer quais são os processos mais utilizados. Possibilitou ainda o entendimento da dimensão da influência dos fatores na falta de celeridade das compras públicas. Forneceu informações numéricas claras sobre a situação dos processos de aquisição no Exército quanto aos seus comportamentos de processamento.

Nesse estudo foi de suma importância a utilização dos três instrumentos, pois convergiram entre si, proporcionando a visão do que ocorre na elaboração dos processos. Os achados possibilitaram subsídios para formulação de propostas de melhoria na gestão dos processos de aquisição nas UGE.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários, a revisão da literatura e as entrevistas, os dados foram criticados com intuito de se identificar:

- 1) os processos de aquisição mais utilizados pelas UGE;
- 2) os prazos praticados na elaboração;
- 3) se os fatores internos as UGE retardam os processos;
- 4) se os fatores externos as UGE retardam os processos; e
- 5) se há influência da falta de celeridade processual na economicidade, oportunidade e na eficiência das contratações.

Sobre a aplicação do questionário, importa ressaltar que o percentual dos respondentes foi superior ao estabelecido proporcionando confiabilidade aos dados obtidos.

Tabela 2- Respondetes da Pesquisa

Estados da Federação	Nr de UGE	Mínimo de Respostas	Questionários Enviados	Respostas Recebidas
Rio de Janeiro e Espírito Santo	70	30	50	36
São Paulo	31	13	24	21
Rio Grande do Sul	74	31	50	38
Minas Gerais	16	7	13	7
Paraná e Santa Catarina	37	15	23	22
Bahia e Sergipe	12	5	11	6
Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte	35	14	30	30
Pará, Amapá e Maranhão	19	8	19	12
Mato Grosso do Sul e Mato Grosso	28	11	24	21
Ceará e Piauí	12	5	12	10
Distrito Federal, Goiás e Tocantins.	55	23	32	25
Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.	33	14	28	24
	<b>422</b>	<b>176</b>	<b>316</b>	<b>252</b>

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A análise da fase interna dos processos de aquisição dimensionou a influência dos fatores internos e externos às UGE que afetam os prazos de elaboração processual. Nota-se que quando há ingerência desses fatores o tempo processual excede 90 dias.

Neste contexto, pode-se citar como conclusões embasadas na Revisão Bibliográfica:

Nos dispositivos legais e normativos atuais há padronização dos documentos, mas não há definição de etapas e prazos. Existe um vácuo legal e normativo. A indefinição faz com que cada organização produza sua ideia de mapeamento e tempo de cada processo.

Há normatizações internas das organizações sem definição dos pormenores de cada processo de aquisição e em desconformidade com as leis e normas posteriores, a sua edição carece de atualização.

Existem modelos dos documentos orientados pelas AGU, porém, não há indicação na documentação normativa interna das instituições sobre a utilização desses documentos.

Não há um quadro de efetivo de pessoal para as SALC e GCALC. Há necessidade do estabelecimento de uma organização mínima para composição das seções com as respectivas responsabilidades. Desta forma, se evitará a sobrecarga funcional.

Há organizações que confeccionam seus processos de aquisição no período de 90 dias. Esse prazo, apesar de não estar previsto em lei ou norma, pela análise dos processos é o mais adequado e viável. Os impactos da lentidão são reduzidos com esse prazo, evitando-se retrabalhos e proporcionando o atendimento oportuno da demanda e uma compra com melhor preço.

Na continuidade do estudo, os resultados da aplicação dos questionários convergiram com a revisão bibliográfica e as entrevistas. Como conclusões deste instrumento pode-se citar:

Quanto à caracterização do público alvo:

Foi cumprido o quantitativo numérico e regional previsto da amostra. Ocorreu um percentual de 14% de respostas acima do estabelecido. As respostas foram em sua maior parte dos chefes de seções de aquisições com experiência, 85% dos agentes conhecem os processos de aquisição, realizam sua gestão e possuem condições de diagnosticá-los.

Importante parte dos participantes das seções de aquisições são agentes com habilitação, conhecimento ou experiência para função. A maior parcela destes possui cursos de graduação ou pós-graduação, mais de 10 anos de instituição e mais de um ano confeccionando ou participando de processos relativos a aquisições.

Quanto a capacitação:

Da amostra que respondeu ao questionário 83% possui capacitação na área de aquisições. Mesmo com percentual elevado de capacitados há necessidade de novos cursos

e reciclagens na área. Dos 17% restantes não capacitados, que representam 43 organizações, o chefe da seção não possui capacitação na área.

Quanto às caracterizações do objeto:

Os processos de compras públicas mais confeccionados pelas organizações, segundo a ordem de porcentagem, são distribuídos conforme a Tabela 6, abaixo.

Tabela 3 - Processos de aquisição mais utilizados

Processo	Porcentagem de utilização
Pregão Eletrônico	97%
Sistema de Registro de Preços	95%
Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	88%
Tomada de Preços	43%
Concorrência	21%

Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, 2022.

As porcentagens das organizações que realizam a elaboração dos processos de compras em até 90 dias estão demonstradas conforme a Tabela 7, abaixo.

Tabela 4 - Prazos praticados dos processos de aquisição

Processo	Porcentagem que realiza o processo em até 90 dias
Pregão Eletrônico	17%
Sistema de Registro de Preços	23%
Dispensa de Licitação	91%
Inexigibilidade	65%
Tomada de Preços	19%
Concorrência	12%

Fonte: <https://pt.surveymonkey.com>, 2022.

Na pesquisa foram comprovados como processos mais utilizados pelas organizações da amostra para realização das compras públicas o Pregão Eletrônico, o SRP, a Dispensa de Licitação, a Inexigibilidade, a Tomada de Preços e a Concorrência.

O prazo inferior a 90 dias na elaboração dos processos é possível de ser praticado em todas as modalidades de aquisição partindo-se do princípio que em qualquer das modalidades há porcentagem significativa da amostra que o cumpre.

Quanto à influência dos fatores internos nos prazos de elaboração:

As seções de aquisição possuem um número adequado e capacitado de agentes, no entanto, há acúmulo de funções, o que gera a redução do ritmo de trabalho.

O aumento de efetivo e a capacitação dos agentes, no nível cursos específicos de 40 a 60 horas, são necessários na maior parte das UGE para que se reduzam as falhas e se obtenha maior celeridade processual.

Há falhas na elaboração dos processos, que por sua vez provocam correções e a dilatação dos prazos, fazendo com que a homologação dos certames seja tardia.

Existem roteiros processuais, mas são produto da experiência de cada UGE, sem amparo legal-normativo ou sem prazos determinados. Isso faz com que os processos de aquisição não possuam prazos estabelecidos.

As seções de aquisições em sua maior parte acumulam as funções de aquisição, licitação, contratos e cotações. Essa estrutura provoca sobrecarga, promovendo o acúmulo de missões.

O desconhecimento do serviço ou produto e sua respectiva definição no TR provoca perda de tempo e consequentemente eficiência.

Quanto à influência dos fatores externos

A análise processual por parte dos órgãos de assessoria jurídica leva entre 10 e 30 dias. Considera-se ainda que parcela dos processos é enviado mais de uma vez para análise. Este período de tempo influí no prazo de homologação do certame. Segundo a maioria das seções que formulam os processos esse é um dos principais fatores que alongam o prazo de conclusão processual para além de 90 dias.

A precificação dos produtos e serviços a serem adquiridos segundo a maior parte da UGE é de mais de 10 dias mesmo com acesso facilitado a internet e sites especializados.

Quanto aos impactos dos processos com elaboração superior a 90 dias:

Parcela importante desses processos são desertos ou nulos. O retrabalho em corrigir falhas demonstra a perda em eficiência.

Nesses processos, constata-se que parcela dos recursos são devolvidas as fontes ou foram dilatados seus prazos de empenho. Pode-se afirmar que o recurso não foi utilizado no tempo exato da atividade ou operação ao qual estava destinado, caracterizando a perda de oportunidade.

A precificação, durante a fase interna do certame, é a primeira referência de preço do produto ou serviço a ser adquirido, enquanto, o preço de homologação é a última referência de preço da compra. Na fase externa do certame em que são previstos os lances e as propostas, atinentes a cada modalidade, a 1ª precificação deve ser mais alta que o valor

do produto ou serviço homologado, comprovando-se assim a economicidade do certame. Em considerável parte das seções de aquisição da amostra o valor da 1ª ou única precificação é igual ou menor ao valor da homologação do certame, perdendo-se a economicidade da compra.

Como conclusão sobre as entrevistas com a consultoria jurídica:

Os modelos dos documentos internos dos processos frequentemente divergem dos modelos recomendados pela AGU.

As justificativas para aquisição das UGE carecem de fundamentação mais adequada.

A alta rotatividade dos agentes das seções faz com que os substitutos ocorram em erros já orientados anteriormente.

A digitalização dos processos de forma ilegível dificulta a sua leitura prorrogando sua análise.

A utilização de pareceres de processos anteriores para instruir processos similares atuais pode promover a celeridade processual.

Com o fim do estudo e o atendimento dos objetivos propostos pode-se inferir que noventa dias é o prazo mais adequado para promoção da eficiência, economia e oportunidade ao certame nas modalidades analisadas. O objetivo geral foi atendido quanto a identificação dos fatores que retardam o andamento desses processos nas UGE do EB.

Os dados apresentados apontam os fatores internos e externos como causadores da lentidão na elaboração dos processos.

Como conclusão faz-se necessária a adoção de medidas que aperfeiçoem as compras públicas no âmbito da administração pública com a finalidade de que os óbices existentes sejam atenuados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos, as seguintes propostas de melhoria na gestão são sugeridas:

- Atualizar a normatização interna das instituições com a inserção dos seguintes itens:

a) mapeamento das etapas dos processos com a documentação prevista até a homologação do certame;

b) normatização dos prazos para cada etapa interna;

c) inserção dos modelos orientados pela AGU;

d) estabelecimento de um sistema centralizado nacional informatizado interno para acompanhamento e controle dos processos de aquisição na fase interna;

e) inserção de anexo específico para legislação e normas vigentes, externas e internas;

f) normatização de uma organização mínima para composição de pessoal das SALC e GCALC.

- Planejar o rodízio dos agentes das seções de forma a não prejudicar a continuidade dos conhecimentos adquiridos e a perda de pessoal experiente na elaboração dos processos.

- Realizar anualmente cursos e estágios específicos com duração superior a 40h para os chefes de seção e seus integrantes.

- Disponibilizar e divulgar os modelos de Edital, Termo de Referência, Projeto Básico, Ata de Registro de Preços, Termo Contratual e outros documentos a fim de se padronizar a documentação referente a cada processo.

- Estabelecer um banco de dados de especificações técnicas de produtos e serviços.

- Desonerar ao máximo os agentes envolvidos com as aquisições de outras funções inerentes a carreira pública.

- Instruir o documento de envio do processo a consultoria jurídica externa sobre o prazo máximo de análise de 15 dias, conforme art. 42 da Lei 9.874/99.

- Quanto ao tempo de elaboração da pesquisa de preço, utilizar os parâmetros de formação de preço com menor prazo de execução: as aquisições e contratações similares de outros entes públicos, o painel de preço e a pesquisa publicada em mídias especializadas e os sítios eletrônicos especializados. Quando o prazo for favorável utilizar a pesquisa de preço com fornecedores esse parâmetro traduz o valor de mercado atual do produto ou serviço.

- Justificar de forma mais adequada e detalhada os produtos e serviços a serem adquiridos.

- Realizar a digitalização dos processos de foram legíveis.
- Montar um banco de dados com pareceres que orientam processos de aquisição anteriores facilitando a orientação dos processos atuais.

Com essas propostas de melhoria na gestão, busca-se reduzir a lentidão processual tornando o trâmite interno mais célere obtendo-se êxito quanto à eficiência, oportunidade e economia.

Neste estudo, verificou-se que a fase interna das aquisições é fundamental para que se realize uma compra pública que atenda o interesse público de forma legal e eficiente.

Importa ressaltar que esta pesquisa não exaure a temática. Cabe, na continuidade do estudo, o aprofundamento do assunto, com a aplicação das propostas de melhoria, e posteriormente, a tabulação dos resultados obtidos e a ratificação ou retificações das medidas.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo**. 10 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. **Função compras no setor público: desafios para o lance da celeridade dos pregões eletrônicos**. 2018. Disponível em: <https://www.readcube.com/articles/10.1590%2F0034-7612164213>. Acesso em: 25 jul. 2021.

BARBOSA, Marcos Vinícios da Silva. **Licitações Públicas: importância do princípio da celeridade para o andamento dos processos licitatórios da AMAN e seu impacto na efetividade da aplicação do recurso**. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3827/1/5167%20Barbosa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 25 jul. 2021.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm). Acesso em: 2 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Concorrência Nº 001/2022 (Processo Administrativo nº 64327.002912/2022)**. Disponível em: <http://www.cro3.eb.mil.br/index.php/editais-e-licitacoes-em-andamento/259-concorrenca-n-001-2022>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. **Portal da Transparência – CGU**. 2021. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em 22 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.874, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de junho 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133/2021, de 1º de abril de 2021**. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidente da República, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993**. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 01 maio 2022.

BRASIL. Portal de Compras Públicas. **Pregão eletrônico**: o GUIA definitivo para vender para o Governo. Disponível em: [https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletronicooguiadefinitivoaravenderparagoverno\\_1097/](https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/pregaoeletronicooguiadefinitivoaravenderparagoverno_1097/). Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Plenário Acórdão 108/1999**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual do TCU, Acórdão 1330/2008 Plenário.**

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 17 abr. 2022.

COMPRASNET. **Estudo do Banco Mundial atesta eficiência do Sistema ComprasNet.** 2006.

Disponível em:

[http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id\\_noticia=189#:~:text=Para%20conf erir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia](http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=189#:~:text=Para%20conf erir%20agilidade%20ao%20processo,13%2C24%20dias%20em%20m%C3%A9dia). Acesso em: 22 jul. 2021.

DIRETORIA DE MATERIAL – DMAT. **Situação do andamento dos pregões de 2019 a 2021.**

2021. Disponível em: <http://www.dmat.eb.mil.br/index.php/en/>. Acesso em: 30 jul. 2021.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Compras pelo Sistema de Registro de Preços.** Juarez de Oliveira: 1998.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo. 2019.

JUSTEN FILHO. Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 8a ed. São Paulo: Dialética, 2000.

LIMA, João André Ferreira. **Seção De Aquisições, Licitações e Contratos:** uma Proposta de Marco Normativo para as Unidades Gestoras do Exército Brasileiro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2410/241056624005/html/#:~:text=Entre%20os%20fator es%20apontados%20pela,falta%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o%20entre%20o>. Acesso em 10 abr. 2022.

MAREZI, Thales; REIS, Camila Oliveira. **O combate às fraudes em licitações na modalidade do pregão eletrônico.** Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3187/1/THALES%20LEONARDO%20MAREZI.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 41. Ed. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 44. ed. Salvador: JusPODIVM, 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTEIRO, Edson. **Fase interna: uma ferramenta determinante na economicidade das licitações**. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON\\_EDSONMONTEIRO\\_E\\_SAO.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2766/1/MON_EDSONMONTEIRO_E_SAO.pdf). Acesso em: 10 abr. 2022.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Crítica à Utilização das Licitações Públicas como Instrumento de Políticas Públicas**. 2011. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/joel-de-menezes-niebuhr/critica-a-utilizacao-das-licitacoes-publicas-como-instrumento-de-politicas-publicas>. Acesso em 25 jul. 2021.

PEREIRA, Isaque Costa. **Análise dos processos licitatórios realizados pela seção de licitações da base de aviação, com ênfase nas adesões de atas de registro de preços, realizados no exercício financeiro de 2017: oportunidades de melhoria**. Disponível em: [http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001\\_CapISAQUE.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2667/1/5001_CapISAQUE.pdf). Acesso em 2 abr. 2022.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas**. 2ª Ed. São Paulo: Fórum, 2012.

PIRES, Wellington Luccas Freitas de Almeida Klezewsky. **Licitações públicas: confecção do termo de referência alinhado com as normas do TCU e sua eficiência para os processos administrativos no biênio 2017-2018 na AMAN**. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4095/1/5175%20KLEZEWSKY.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PIMENTA, C. C. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998.

REZENDE, Marcelo Lopes de. **Os impactos da criação de uma Base de Administração e Apoio por meio da transformação de uma Companhia de Comando, no contexto da Racionalização Administrativa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Manual Prático das Licitações**, São Paulo: Saraiva. 1991.

SÁ, Douglas da Silva de. **As aquisições centralizadas no exército brasileiro com a implantação do grupo de coordenação e acompanhamento das licitações e contratos para bens e serviços comuns**. Disponível em:

<http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/8592>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SANTOS, Fábio Carvalho dos; BASTOS, Juliana Rabelo de; KAYSER, Leonardo anali; RIMIS, Porcelina Ely Silvana Bernardes; GOMES JÚNIOR, Sílvio Ferreira; CARLOS, Victor de Souza; XIMENES, Ana Waleska Tenório Canuto Guedes. **Fase interna da licitação: uma avaliação dos processos de 2015 a 2018 no âmbito da EsFCEEx**. Disponível em:

[http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019\\_Grupo1.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5174/1/PI2019_Grupo1.pdf). Acesso em: 9 abr. 2022.

SANTOS, Roner dos; REIS, Camila Oliveira. **Dispensa de licitação nas organizações militares (OM) do exército brasileiro: custo, tempo e valores**. Disponível em:

[http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGAEM\\_2019\\_1%20TC\\_RONER.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5548/1/CGAEM_2019_1%20TC_RONER.pdf). Acesso em: 30 mar. 2022.

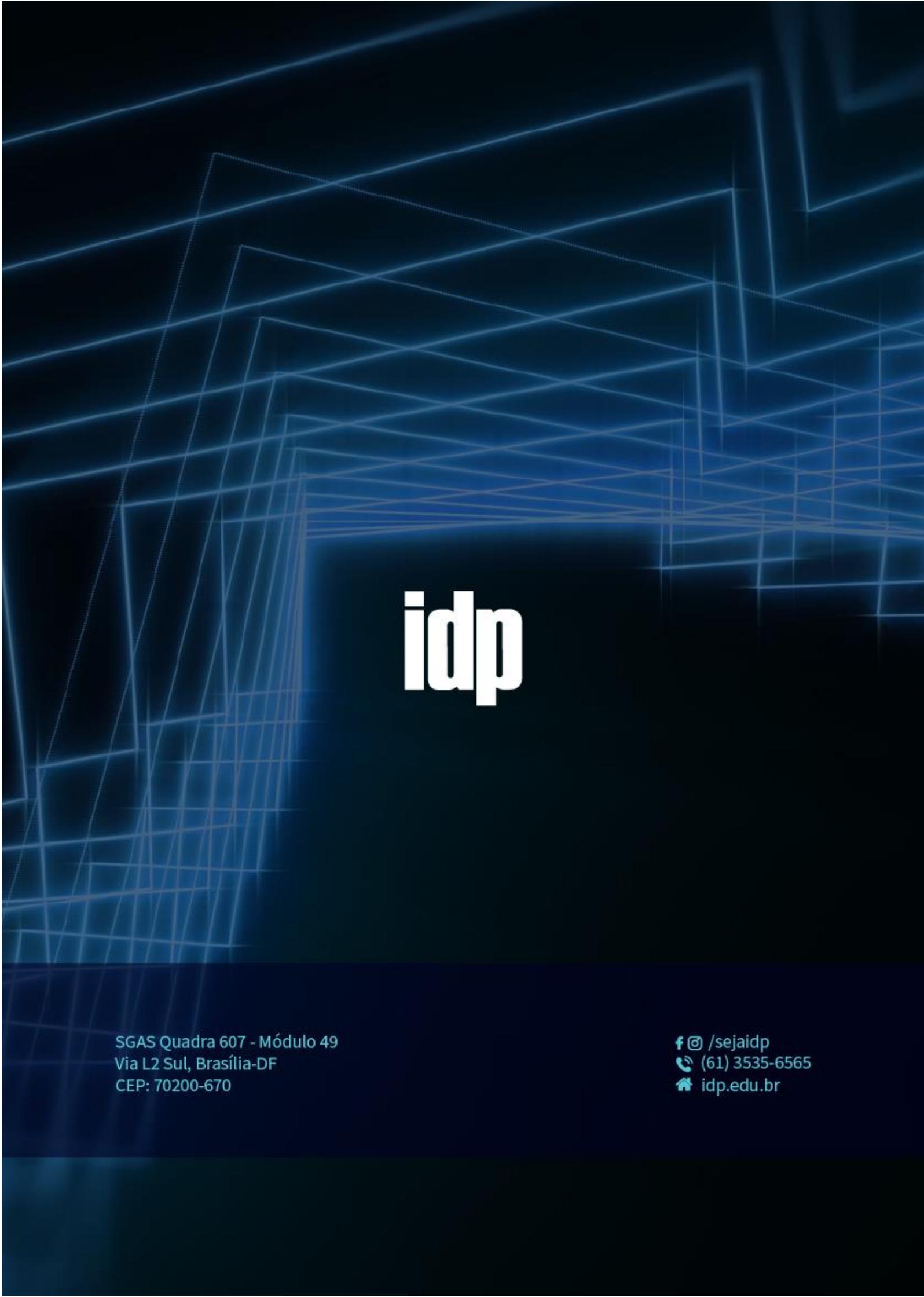
SILVA, Elissandro Oliveira; SANTANA, Elissandro Trindade de. **Licitações públicas e contratos administrativos**. Disponível em:

[http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGAEM\\_2021\\_2\\_tcoliveira.pdf](http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9506/1/CGAEM_2021_2_tcoliveira.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

SILVA, Eudes De Queiroz e Silva; ROCHA, Mendes Rocha. **Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB**. 2011. Disponível

em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006\\_RenanRocha\\_EudesSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_EudesSilva.pdf).

Acesso em: Acesso em 22 out. 2021.



# idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 [idp.edu.br](http://idp.edu.br)