

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL -
EAD**

**DESEMPENHO DO SETOR DE COMPRAS DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO MARTINHO/RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Tânia Regina Corrêa

Palmeira das Missões, RS, Brasil.

2015

**DESEMPENHO DO SETOR DE COMPRAS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO MARTINHO/RS**

Tânia Regina Corrêa

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em
Gestão Pública Municipal (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal

Orientador: Prof.º Dr. Roberto da Luz Junior.

Palmeira das Missões, RS, Brasil.

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**DESEMPENHO DO SETOR DE COMPRAS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO MARTINHO/RS**

elaborada por
Tânia Regina Corrêa

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública Municipal

Comissão Examinadora:

Roberto da Luz Junior, Dr.
(Presidente/ Orientador)

Sibele Vasconcelos de Oliveira, Dr^a (UFSM)

Nelson Guilherme Machado Pinto, Ms (UFSM)

Palmeira das Missões, 19 de dezembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a DEUS que me deu o Dom da existência, aos meus pais que me deram muito apoio nos momentos mais difíceis da minha vida, aos meus amigos de longa e curta jornada que me ajudaram e, ainda ajudam, a superar os obstáculos do cotidiano e que me ensinaram que o conhecimento está sempre se renovando e por isso nunca é tarde para sonhar e se aperfeiçoar. Sejam felizes e agradecidos!

AGRADECIMENTO

Agradecer é um gesto nobre e de reconhecimento a todos aqueles que contribuíram para a realização de mais um sonho: a realização e finalização desse trabalho. Em primeiro lugar, agradecer a DEUS, pelo dom da vida e pelo direcionamento a seguir. A meus pais, Rosalvo e Nelci, pelo amor, dedicação e apoio em todos os momentos de minha vida. A todos os meus amigos, que comigo dividiram as alegrias e as tristezas, o sucesso e as derrotas, as tempestades e as calmarias. Agradecimentos sinceros ao Professor Doutor Roberto da Luz Júnior pela orientação, paciência e dedicação, bem como minha tutora a distância Andressa Schaurich que me acompanhou, incentivou, aconselhou e apoiou desde o primeiro semestre desta Especialização. Enfim, a todos aqueles que me ajudaram neste processo de contínuo aprendizado, meu muito obrigado!

EPIÍGRAFE

“Os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.”

Clezio Saldanha

RESUMO

DESEMPENHO DO SETOR DE COMPRAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO MARTINHO/RS

AUTOR: Tânia Regina Corrêa
ORIENTADOR: Roberto da Luz Junior

O setor de compras é responsável pelo estabelecimento dos fluxos dos materiais na organização, pelo contato junto ao fornecedor e pela agilidade na entrega. Uma compra efetuada de forma errada prejudica o desenvolvimento das atividades da organização. Na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS, o processo de compras não é realizado por um setor organizacional nessa área. As etapas principais do processo são realizadas pela equipe licitatória nomeada por Decreto Municipal no início de cada ano civil, sendo que o material com suas especificações e notas fiscais são conferidas pelo Secretário Municipal de cada pasta ou servidor designado para tal em cada secretaria. Assim sendo, definiu-se como objetivo geral deste trabalho analisar se o processo de compras na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS segue procedimentos e formalidades específicos que buscam garantir a compra pelo melhor preço e melhor qualidade. Como método de pesquisa, além do estudo de dados bibliográficos, fez-se uma observação “in loco” de todo o processo desencadeado dentro da instituição, bem como aplicou-se um instrumento de coleta com perguntas de respostas abertas aos servidores efetivos responsáveis pelas compras públicas ou que participam dos processos licitatórios. A análise dos resultados ocorreu entre setembro e novembro de 2015 e apontaram como pontos negativos a falta de pesquisa de preços para aquisição de compras, apenas um servidor responsável pela elaboração dos processos licitatórios, erros de especificações e descrições de produtos a serem adquiridos, poucas capacitações oferecidas aos responsáveis da equipe licitatória, a falta de verificação orçamentária, bem como a elevada aquisição de bens e serviços sem o devido processo licitatório que é uma exigência legal para as compras no setor público. Desta forma, faz-se necessário que seja implantado um setor de compras na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS para aprimorar, qualificar e aperfeiçoar o processo de compras, dando maior agilidade à execução deste processo com economia de tempo e de recursos, podendo ocorrer um maior planejamento da aquisição dos bens e serviços para o exercício, bem como a continuidade dos serviços ao longo das gestões futuras com servidores efetivos e capacitados para este fim.

Palavras-chave: Compras públicas. Licitação. Responsabilidade. Eficiência.

ABSTRACT

ACTING OF PURCHASING SECTOR OF SÃO MARTINHO/RS CITY HALL

AUTHOR: Tânia Regina Corrêa
ADVISOR: Roberto da Luz Junior

The sector is responsible for establishing the material flows in the Organization, by contact with the supplier and speed in delivery. A purchase effected badly undermines the development of the activities of the organization. In the City Hall of São Martinho, the purchasing process is not carried out by an organizational sector in this area. The main steps of the process are carried out by the licitatoria team appointed by Municipal Decree at the beginning of each calendar year, and the material with your specifications and invoices are conferred by the Municipal Secretary of each folder or server designated for that purpose in each Office. Thus, defined as general objective of this study to analyze the process of purchases in the City Hall of São Martinho/RS follows specific procedures and formalities that seek to ensure the purchase at the best price and best quality. As a method of research, in addition to the study of bibliographical data, a note "on the spot" of the process unleashed within the institution, as well as applied a collection instrument with questions of responses open to effective servers responsible for public procurement or who participate in the bidding process. The analysis of the results took place between September and November of 2015 and pointed out how negative points to lack of price survey for the acquisition of shopping, only one server is responsible for the formulation of bidding processes, specifications and descriptions of products to be purchased, few trainings offered to the licitatoria team, the lack of budget, as well as checking the high purchase of goods and services without proper bidding process which is a legal requirement for the purchases in the public sector. In this way, it is necessary to be deployed a industry purchases in the City Hall of São Martinho/RS to enhance, and refine the process of qualifying purchases, giving greater flexibility for the implementation of this process with economy of time and resources, and may cause a greater planning the acquisition of goods and services for the exercise, as well as the continuity of services along the future management with effective and empowered for this purpose.

Key words: Public purchases. Bidding. Responsibility. Efficiency.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 1.1 Planejamento Municipal | 13 |
| 1.2 Gestão Pública Municipal..... | 16 |
| 1.2.1 Princípios da Administração Pública..... | 18 |
| 1.3 Compras no setor público | 20 |
| 1.3.1 Licitação | 23 |
| 1.3.2 Modalidades, tipos e fases da licitação..... | 23 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 29 |
| 3 HISTÓRIA DE SÃO MARTINHO-RS..... | 30 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 33 |
| 4.1 Situação atual..... | 33 |
| 4.2 Proposta organizacional..... | 37 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS | 40 |
| APÊNDICE | 43 |

INTRODUÇÃO

Os administradores são responsáveis por falhas que ocorrem em sua gestão, principalmente as relacionadas com as finanças públicas, pois estas mexem com o dinheiro público, o qual deve ser utilizado para a satisfação do bem comum da população. Frente a esta situação, um tema polêmico em todo o órgão público refere-se às compras, que são realizadas mediante a geração de uma despesa. Planejar o que vai ser consumido e nas quantidades corretas também se tornam atividades essenciais, já que evitam os desperdícios e as faltas dos materiais.

O setor de compras é responsável pelo estabelecimento dos fluxos dos materiais na organização, pelo contato junto ao fornecedor e pela agilidade na entrega. Uma compra efetuada de forma errada prejudica o desenvolvimento das atividades da organização. Deve assim, haver uma integração entre os setores para que se comprem os produtos adequados e nas quantidades corretas. Conforme cita Tony Arnold (1999), o processo de compras não é de responsabilidade exclusiva do setor de compras. Sua função é muito mais ampla e, se realizada com eficiência, envolve todos os setores da organização para obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta, da fonte correta e no preço certo.

As compras governamentais devem ser vinculadas totalmente as leis que a regem, pois os órgãos públicos são regularmente fiscalizados pelos Tribunais de Contas, que verificam o cumprimento das regras estabelecidas aos contratos de compras. Portanto, as aquisições governamentais devem seguir alguns princípios que garantam a sua confiabilidade e seus preceitos legais, principalmente os princípios constitucionais que constam no art. n.º 3 da Lei n.º 8666/93, que são da economicidade, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo.

Na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS, o processo de compras não é realizado por um setor organizacional nessa área. As etapas principais do processo são realizadas pela equipe licitatória nomeada por Decreto Municipal no início de cada ano civil, sendo que o material com suas especificações e notas fiscais são conferidas pelo Secretário Municipal de cada pasta ou servidor designado para tal em cada secretaria.

Diante destes aspectos, considerando que a Prefeitura Municipal não possui setor específico para realização das compras públicas e os administradores estão sendo responsabilizados por falhas que ocorrem em seu governo; que o processo de compras de materiais (obras e/ou serviços) consome entre 40 a 60% do gasto público no exercício; que o setor de compras é responsável pelo estabelecimento dos fluxos dos materiais na organização, pelo contato junto ao fornecedor e pela agilidade na entrega; planejar o que vai ser consumido e na quantidade correta evita os desperdícios e as faltas dos materiais; as compras governamentais devem ser vinculadas totalmente as Leis que a regem, pois os órgãos públicos são regularmente fiscalizados pelos Tribunais de Contas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS o processo de compras segue procedimentos e formalidades específicos que buscam garantir a compra pelo melhor preço e melhor qualidade?

Para resposta à pergunta da pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar como ocorre a execução do processo de compras da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS. E como objetivos específicos:

- a) Analisar a atual situação do setor de compras da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS;
- b) Discutir a atuação do Setor de Compras e sua contribuição para a aquisição dos produtos nas quantidades e qualidade corretas;
- c) Verificar o cumprimento das regras estabelecidas nos contratos de compras;
- d) Propor modelos de planejamento para qualificar o setor de compras da Prefeitura.

No setor público, o processo de compra segue procedimentos e formalidades específicos que buscam garantir a compra pelo melhor preço. Existe a necessidade de favorecer a transparência e a ética na utilização dos recursos públicos, o que vem, cada vez mais, sendo requerido da administração pública pela sociedade, com exigências quanto à responsabilidade com a realização dos gastos públicos.

Idalberto Chiavenato ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. [...] A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]. (CHIAVENATO, 1994, p.70).

Ainda diz Chiavenato:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 1994, p.70).

Assim sendo, o setor de compras deve ser o responsável pelo ato de comprar na organização pública, ou seja, cabe a esse setor escolher os fornecedores aptos a vender os produtos e os serviços necessários à organização, negociar preços e condições de compra, estabelecer contratos, elaborar ordens de compras, executar todos os procedimentos para o recebimento dos produtos e serviços comprados e, por fim, pagar os produtos e serviços recebidos, sendo esta atividade, muitas vezes, delegada ao setor de contabilidade. Portanto, o presente trabalho tem o intuito de sugerir, elaborar e criar mecanismos que estimule a Administração Municipal de São Martinho a criar um setor de compras eficiente.

O estudo está dividido em seis tópicos: na Introdução são abordados o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, a justificativa do estudo e aspectos gerais da metodologia. No segundo tópico enfoca-se a fundamentação teórica dos assuntos do estudo, abordando temas sobre gestão pública, planejamento municipal, compras, licitações e organização da área de compras no setor público. Já o terceiro tópico versará sobre os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo e, no quarto tópico descrevesse um breve histórico sobre o município de São Martinho/RS. Em seguida, serão descritas as análises dos resultados e as considerações finais sobre o processo de compras na Prefeitura, indicando uma proposta que traga economia, praticidade e eficácia na realização do processo de compras da Prefeitura Municipal de São Martinho, seguindo procedimentos e formalidades específicos que busquem garantir a compra pelo melhor preço e melhor qualidade.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo recapitulam-se os conceitos e assuntos pertinentes à importância do planejamento de uma forma geral, do planejamento municipal e sobre a gestão pública municipal, bem como sobre o processo de compras públicas municipais, abordando temas como conceitos de compras, as leis que regem as compras municipais, seus princípios norteadores, assim como todo o trâmite de uma licitação.

1.1 Planejamento Municipal

Tanto as pessoas quanto as organizações possuem objetivos e para realizá-los, torna-se necessário determiná-los, mensurando-os com prazos finais e que sejam alcançáveis. Isso se torna importante, já que os objetivos proporcionam um senso de direção, tendo em vista que sem eles as organizações e as pessoas tendem a andar sem saber o que fazer.

Estabelecendo objetivos, é possível superar obstáculos e focalizar novos esforços, eles guiam os planos e decisões tanto de curto quanto de longo prazo da organização, ajudando a tomar muitas decisões importantes para o desenvolvimento das atividades nela desenvolvidas (ARAUJO, 2010). Contribui também para ajudar a avaliar o progresso das atividades realizadas dentro de um período de tempo estabelecido.

O desempenho de um administrador é feito sob análise de dois critérios: a eficácia, que é a sua capacidade de fazer as coisas certas e a eficiência, que é a capacidade de fazer as coisas “certo”. Esses critérios seguem paralelos aos aspectos de um bom planejamento: determinar os objetivos certos e escolher os meios certos para alcançar esses objetivos. (PAMPLONA, 2005, p. 18).

Desta maneira, sem a utilização de bons planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos disponíveis e podem até mesmo não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Além disso, sem a utilização de um plano, os gestores e seus colaboradores têm pouca chance de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Conforme Buarque (1999), o planejamento local e municipal é uma ferramenta de trabalho, utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, garantindo assim os melhores resultados e a realização dos objetivos da sociedade. Assim, o planejamento municipal representa uma forma de controle sobre o futuro das escolhas e prioridades dos indivíduos, otimizando as forças, mecanismos e recursos escassos da sociedade, evitando desperdícios. É um instrumento de negociação, além de conferir transparência às decisões tomadas pela sociedade, já que demonstra os objetivos e prioridades.

O processo de planejamento, segundo afirma Araujo (2010), deve se estruturar de forma articulada e organizada, seguindo uma sequência que assegure a participação da sociedade no processo decisório. A administração pública municipal busca competência e efetividade dos seus gestores que devem se atualizar e agir por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão, como é o caso do Planejamento Estratégico Municipal, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual Municipal.

O planejamento nos municípios deve existir para corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de estratégias propostas e ações a serem trabalhadas. Existe uma forte preocupação com o comportamento das finanças municipais, que estabelecem relações entre receitas, despesas, investimentos e endividamentos. (REZENDE, 2008, p. 1).

Ainda, como salientam Rezende e Ultramari (2005), tornam-se necessárias ações estratégicas e inovadoras dos gestores locais, surgindo então o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) que é um processo dinâmico e interativo para determinar os objetivos, estratégias e ações do município. Este PEM é elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o envolvimento dos munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade.

O Planejamento Estratégico Municipal, conforme confirmam Rezende e Ultramari (2005), assume uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro de forma sistemática, gerindo as mudanças e dando alternativas de criar um melhor futuro possível para a cidade. É um processo criativo com base em uma atuação integrada em longo prazo, que estabelece um sistema contínuo de tomada de decisão, mas que comporta riscos, identifica cursos de ações, formula indicadores de resultado e envolve os agentes sociais e econômicos locais. Com isso, torna-se um instrumento de gerenciamento, que tem como propósito tornar o trabalho de uma cidade mais eficiente. O enfoque estratégico no

desenvolvimento local diminui as indecisões e favorece as transformações econômicas, sociais e políticas nas cidades.

O Planejamento Estratégico Municipal tem como objetivo principal a coordenação dos vários níveis e funções estratégicas de uma cidade, considerando a missão, as estratégias, o orçamento e o controle dos objetivos e das ações municipais. É uma forma de aprendizado sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da administração municipal para revelar expectativas e referências de valor. (REZENDE; ULTRAMARI, 2005, p. 266).

Conforme Constituição Federal de 1988, através dos artigos 165 a 169, três peças de planejamento são fundamentais para a programação dos gastos públicos, quais sejam:

1. Plano Plurianual (PPA);
2. Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO);
3. Lei Orçamentária Anual (LOA).

Conforme corrobora a Confederação Nacional dos Municípios (CNM), o Plano Plurianual (PPA) define as diretrizes, objetivos e metas do governo para um período de quatro anos, avançando um ano no próximo governo. O PPA faz a ligação com o planejamento estratégico de longo prazo e o planejamento de médio e curto prazo. É um instrumento do planejamento municipal que estabelece os objetivos, as estratégias e as ações da administração municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como, para as despesas relativas aos programas de duração continuada. Dele se derivam a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O desenvolvimento da capacidade gerencial é um desafio a ser enfrentado para alcançar a excelência no resultado dos programas do PPA. A boa gestão de programas envolve o comprometimento do gestor com o modelo de planejamento adotado. Para isso, é imprescindível que ele compreenda o alcance da metodologia do PPA, de modo a ser capaz de elaborar programas que expressem o que pretende realizar.

A vigência de um Plano Plurianual (PPA) vai do início do segundo ano de mandato até o final do primeiro ano de mandato do governo subsequente. Com isso, o novo governo adquire tempo suficiente para realizar o reconhecimento do aparelho público e promover as adequações necessárias à implementação de seu programa de governo. Outro aspecto positivo é a possibilidade de conclusão de ações iniciadas no governo anterior durante o primeiro ano do governo subsequente, cuja descontinuidade ou não conclusão poderiam acarretar prejuízos à sociedade.

No caso da Lei de Diretrizes Orçamentárias, ela é de periodicidade anual. Segundo afirma a CNM (2013), a LDO estabelece as metas e prioridades da administração municipal para cada exercício e as regras a serem observadas na elaboração e execução do orçamento anual. Ao situar-se em uma posição intermediária entre os dispositivos do PPA e a previsão de receitas e despesas da LOA, cumpre o papel de balanceamento entre a estratégia traçada pelo governo e as reais possibilidades que vão se apresentando ao longo de sua gestão. Antecipa, dessa forma, a definição de prioridades e escolhas. As diretrizes orçamentárias constituem um conjunto de instruções para a concretização de um plano de ação governamental. É um instrumento de planejamento, onde, entre outras providências, destacam-se aquelas voltadas para a elaboração do orçamento. Deve ser aprovada pelo Legislativo, portanto, por lei.

Ainda, conforme preconiza a CNM (2013), a LOA é de periodicidade anual e é o instrumento que possibilita a realização das metas e das prioridades estabelecidas na LDO. É um plano de trabalho descrito por um conjunto de ações a serem realizadas para atender à sociedade. É onde se estabelece a previsão de todas as receitas a serem arrecadadas no exercício financeiro e a fixação de todos os gastos que os Poderes e os órgãos estão autorizados a executar.

Garante o gerenciamento anual das origens e aplicações de recursos, definindo os seus montantes e como serão aplicados pela administração pública. Compreende um conjunto de ações que abarcam desde a construção de uma visão de futuro até a definição e a execução de metas físicas e financeiras a serem atingidas e dos pormenores que possam ser vislumbrados. Representa a expressão monetária dos recursos que deverão ser mobilizados, no período específico de sua vigência, visando à execução das políticas públicas e do programa de trabalho do governo. A LOA é uma lei de natureza especial em razão do seu objeto e da forma peculiar de tramitação que lhe é definida. Por meio dos seus planos operacionais, estabelece as receitas previstas e autoriza as despesas municipais.

1.2 Gestão Pública Municipal

Costa (2003) afirma que o gênero humano é eminentemente social, de modo que sempre procurou se associar para garantir a própria sobrevivência. Dos núcleos familiares aos

grupamentos maiores, ocorreram à formação dos grupos sociais, em decorrência de se garantir a segurança, a divisão do trabalho, e o início das funções religiosas, guerreiras ou administrativas.

O município, relacionado com a ideia de cidade, tem origem na própria formação dos primeiros grupamentos humanos. Os municípios brasileiros segundo Bastos (1993) podem ser conceituados como unidades territoriais, com autonomia política, administrativa e financeira, tudo conforme lhes dita a Constituição da República, e subordinadamente a esta a própria constituição do Estado e a Lei Orgânica dos Municípios.

Pinto Ferreira (1990) complementa que o município é uma corporação territorial de direito público, servindo como unidade geográfica e divisionária do Estado, dotada de governo próprio para a administração descentralizada e regulação de interesses locais, o qual se realiza mediante a eletividade de seus órgãos Executivo e Legislativo, aos quais geralmente se atribui a competência para arrecadação e aplicação de rendas.

A autonomia e as competências do município cresceram à medida que o processo democrático foi retomado no país. A promulgação da Constituição da República de 1988 consagrou o município como membro integrante do conjunto federativo brasileiro. Hoje, o município possui autonomia política, legislativa, administrativa, financeira e organizativa, característica relevante e inovadora do federalismo brasileiro.

O novo pacto federativo, decorrente da Constituição Federal de 1988, prevê a repartição de competências, de responsabilidades, de direitos e obrigações, entre as esferas de governo, o que permitiu, por exemplo, uma melhor repartição de recursos para atendimento às demandas da população e efetivação dos direitos da cidadania.

A gestão pública municipal vem desenhando um novo cenário nas últimas décadas, e muitos paradigmas se quebram, a mudança é inevitável, conforme aborda Chiavenato (1998) “mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte, nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia.” Toda mudança exige sempre uma nova maneira de pensar e se comportar, ela rompe os tradicionais padrões e tem que assumir riscos, para que ela aconteça.

Uma das principais vantagens da Gestão Pública Municipal é a descentralização administrativa e financeira, a qual implica na capacidade e responsabilidade de decidir sozinha onde aplicar os recursos financeiros, pois a instância que irá decidir está próxima da população e conhece como ninguém suas necessidades. A gestão pública deve prestar serviços

com qualidade e resolver os problemas dos cidadãos no que compete a sua alçada, a busca constante para o bem estar de todos é algo que deve ser perseguido pelos gestores públicos, buscando sempre atender aos princípios constitucionais da Administração Pública.

1.2.1 Princípios da Administração Pública

Na Administração Pública Municipal, segundo Meirelles (2006), todos os atos devem seguir os princípios básicos da Administração Pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para a Licitação também devem ser observados outros princípios, que são: procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação com o edital, julgamento objetivo, adjudicação compulsória e probidade administrativa.

Segue uma breve apresentação de cada princípio.

- Legalidade (art.37, caput da CF/88): a Administração pública faz somente o que a Lei permitir, não podendo se distanciar do que nela está estabelecido.
- Impessoalidade (art.37, caput da CF/88): todas as atividades do setor público devem ser destinadas a todos os cidadãos, sem destinar produto ou serviço a determinada pessoa, ou qualquer outro tipo de distinção.
- Moralidade (art.37, caput da CF/88): todo servidor público deve seguir um conjunto de regras de conduta que regulamentam seu agir. Os atos administrativos além de serem legais devem ser morais.
- Publicidade (art.37, caput da CF/88): todos os atos públicos devem ser levados a conhecimento da população, devem ser publicados em murais, internet, jornais ou outros meios de publicidade.
- Eficiência (art.37, caput da CF/88): o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Segundo Meirelles (2008) é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.
- Procedimento formal: o Art. 38 da Lei Federal nº 8.666/93, declara que todos os atos ou fases da licitação deverão ser formalizados em documentos, para poderem ter algum

embasamento caso ocorra algum problema futuro. Ainda conforme Meirelles (2008), este princípio é o que impõe a vinculação da licitação às prescrições legais que a regem em todos os atos e fases.

- Padronização: as compras efetuadas pela administração sempre que possível e conveniente devem obedecer a este princípio (Art. 15, I da Lei Federal nº 8.666/93). Apesar de ter várias vantagens, este princípio possui a desvantagem de que a administração pode ficar presa a um único fornecedor.

- Igualdade entre os licitantes: garantia de que todos os participantes da licitação tenham igualdade de condições; os editais não podem colocar cláusulas que beneficie ou prejudique este ou aquele concorrente, pois se acordo com a Constituição Federal, o princípio da igualdade está previsto no artigo 5º, que diz que ‘Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza’.

- Sigilo na apresentação das propostas: os envelopes que contenham as propostas ou documentos devem permanecer fechados até a data e a hora da referida licitação, se abrirem os envelopes o trâmite pode ser nulo, e a pessoa que não respeitar o sigilo poderá ser penalizado como consta no art. 94 da Lei Federal nº 8.666/93.

- Vinculação ao edital: Meirelles (2008) enfatiza que os procedimentos licitatórios deverão seguir ao estabelecido no edital da referida licitação, ou seja, a Administração e os licitantes devem ficar sempre adstritos aos termos do pedido ou do permitido no instrumento convocatório da licitação, quer quanto ao procedimento, quer quanto à documentação, às propostas, ao julgamento e ao contrato.

- Julgamento objetivo: o responsável pela licitação não pode se desvincular do edital para julgar o trâmite licitatório, pois segundo Meirelles (2008) é princípio de toda licitação que seu julgamento se apoie em fatores concretos pedidos pela Administração, em confronto ao ofertado pelos proponentes dentro do permitido no edital.

- Adjudicação compulsória: após o término da licitação é obrigatório à Administração Pública dar ao vencedor o referido objeto licitado. Contudo, Meirelles (2008) salienta que este princípio impede que a Administração, concluído o procedimento licitatório, atribua seu objeto a outrem que não o legítimo vencedor.

- Probidade administrativa: este é o princípio que norteia o administrador público, está disposto no art. 37, § 4º da Constituição Federal, ou seja, é agir de forma reta e honesta não somente de acordo com as normas, como também de acordo com a ética.

1.3 Compras no setor público

A compra não é um fim em si mesmo, e tem como função principal coordenar a sua atividade, aliada e em sintonia com outras importantes fases desenvolvidas pela organização. A atividade de compra implementa o trabalho dos outros departamentos, pela aquisição de insumos necessários para a realização dos trabalhos finalísticos da instituição (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Pode-se considerar compras como função administrativa, separada por diversos estágios que se relacionam entre si e necessitam de decisões a ser tomadas, associadas à qualidade, quantidade, origem, cronograma e custo de aquisição. Heinritz e Farrell (1994) enfatizam esse contexto:

A compra é uma função administrativa. Mesmo em bases diferentes, a compra é, por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve ela a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e “vias de fornecimento”, passando pelo almoxarifado, até a entrega final nos pontos de produção, conforme se fizer necessário. Em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo. Reconhece-se, assim, que a oferta de produtos de qualidade, em quantidades adequadas e adquiridas por um preço razoável são aspectos chave na viabilização econômica das unidades. (HEINRITZ; FARRELL, 1994, p.20)

Os dicionários definem a palavra compras como o ato de dar dinheiro pela posse de alguma coisa, adquirir. Já a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Brasil, 1993), conceitua “compra como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”.

Para Baily *et al.* (2000), a função de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

O setor de compras é responsável pelo estabelecimento dos fluxos de materiais na organização, pelo contato junto ao fornecedor e pela agilização na entrega. Uma compra efetuada de forma errada prejudica o desenvolvimento das atividades da organização. Deve assim, haver uma integração entre os setores para que se comprem os produtos adequados e nas quantidades corretas.

O processo de compras não é de responsabilidade exclusiva do setor de compras. Sua função é muito mais ampla e, se realizada com eficiência, envolve todos os setores da organização. Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta, da fonte correta e no preço certo são todas funções de compras. (ARNOLD, 1999, p. 207).

O objetivo principal do Setor de Compras, conforme salienta Baily *et al.* (2000), é conseguir comprar todos os produtos e serviços necessários para a produção e o funcionamento da organização, que tenham a melhor qualidade possível, a quantidade correta no prazo estabelecido pela área solicitante da organização, com preço compatível com o mercado e, preferencialmente, até menor (uma situação comum em licitações, por exemplo), bem como a escolha dos fornecedores que possam, sobretudo, serem parceiros de longo prazo da organização, formando cadeias de suprimento.

A definição mais tradicional e conhecida de compras, conforme alega Gonçalves (2007), é comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade estritamente necessária, do fornecedor certo, ao preço mais adequado. Na realidade, a área de compras de qualquer empresa enfrenta pressão constante para reduzir custos das aquisições, obter melhorias contínuas nos níveis de serviços prestados pelos fornecedores e uma grande exigência no resultado das negociações dos contratos de fornecimento.

As principais atividades e responsabilidades do setor de compras de uma empresa, segundo Gonçalves (2007) são:

- Atender as determinações, políticas, padrões e procedimentos definidos pelas estratégias da empresa;
- Identificar e criar as fontes de suprimento;
- Selecionar e escolher fornecedores, bem como negociar contratos;
- Obter as melhores condições para a empresa através de negociação justa, honesta e ética;
- Manter boas relações comerciais com os fornecedores e controlar seu desempenho;
- Manter banco de dados dos fornecedores e de seu empenho operacional.

A Administração Pública, conforme Art. 37 da Carta Magna deve realizar o processo de compra pelo procedimento ditado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, ou seja, pela licitação. A licitação, regida por lei, tem por objetivo garantir que seja respeitado o princípio da isonomia e a garantia da escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, assegurando oportunidades iguais para todos os fornecedores. Todos os contratos com fornecedores estabelecidos pela Administração Pública devem ser

necessariamente precedidos do processo de licitação, exceto os casos que dispensam a licitação.

A Constituição Federal, em seu Art. 37, inciso XXI, determina:

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte: XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

De acordo com Rosa (2010), a partir da definição do que se quer contratar, é necessário estimar o valor total da obra, do serviço ou do bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado. É obrigatória, antes de se iniciar o processo de licitação, a existência de recursos orçamentários para o pagamento da despesa, uma vez que esta se encontra em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Ainda segundo Silveira e Camargo (2006), um processo de compras eficaz parte do pressuposto de que houve um planejamento a médio e longo prazo dentro do órgão público, visando à viabilidade econômica (disposição de dinheiro em caixa) e a adequação do orçamento aprovado. Salienta-se que, conforme a Carta Magna, a adequação orçamentária exige que as despesas e receitas devam estar previstas no Plano Plurianual – PPA, na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e na Lei Orçamentária Anual – LOA.

Sendo assim, o planejamento é função de importância fundamental para a racionalização de qualquer gestão. O ato de planejar é o exercício de adequar os recursos aos objetivos da gestão, mediada pelos princípios que orientam uma equipe de governo. Além disso, é necessário que os profissionais envolvidos com o processo de compras sejam servidores capacitados, motivados e comprometidos com o bom andamento da instituição. Moraes (2005) argumenta que é importante que os empregados do setor de compras sejam bem informados e que estejam sempre se atualizando, desenvolvendo habilidades interpessoais, como poder de negociação, capacidade para trabalhar em equipe, comunicação eficaz e que saibam administrar conflitos.

1.3.1 Licitação

No setor público, para efetivar uma compra é necessário o cumprimento de várias etapas, além do respeito á legislação que rege esta etapa que antecede a compra - a licitação, como coloca Meirelles (2006) “Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”.

Já o jurista Celso Antônio Bandeira de Mello aprofunda ainda mais o conceito de licitação:

Pode-se conceituar licitação da seguinte maneira: é o procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou alocar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obras ou serviços 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 preestabelecidos e divulgados.

Bogado ([200-], p. 88) descreve que a chamada da licitação é pública e se dá por meio de editais na imprensa oficial. As propostas são encaminhadas pelos fornecedores normalmente em dois envelopes lacrados, um contendo os documentos de qualificação da empresa (estatuto e alterações, balanços, certidões técnicas, legais e fiscais, etc.), e o segundo contendo a proposta de preços. A comissão de Licitação no dia da abertura dos envelopes em ato público e na presença de todos os fornecedores participantes procede à abertura do primeiro envelope e caso a empresa não atenda as exigências da qualificação é desclassificada da segunda etapa que é a abertura de tomada de preço. Todas as propostas podem ser vistas pelos participantes e com direito de manifestação e solicitação de recurso se sentir prejudicada ou se perceber alguma discrepância da proposta de algum dos participantes concorrentes. O processo de licitação é concluído com a indicação pública da empresa vencedora e tudo é registrado em ata e assinado pela comissão e empresas participantes.

1.3.2 Modalidades, tipos e fases da licitação

A modalidade de licitação é o formato específico de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei. As modalidades de licitação estão dispostas

na Lei nº 8.666/93, em seu Art. 22, tendo como base o valor referente a ser contratado. As modalidades de licitação são:

- Concorrência: é a modalidade de licitação na qual poderão participar todos os interessados, convocados com antecedência mínima de 30 ou 45 dias da data da entrega das propostas, e que na fase inicial de habilitação preliminar comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital. Para obras e serviços de engenharia o valor acima de R\$ 1.500.000,00 e para compra de demais serviços o valor é acima de R\$ 650.000,00.

A utilidade deste tipo de modalidade se torna obrigatória nos seguintes casos, estabelecidos no art.23, § 3º:

- a) Na compra de bens imóveis;
- b) Nas alienações de bens imóveis para as quais não haja adoção da modalidade leilão, imóveis cujas aquisições derivaram de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento;
- c) Nas concessões de direito real de uso;
- d) Nas licitações internacionais.

- Tomada de preços: é a modalidade de licitação destinada a interessados convocados com uma antecedência mínima de 15 ou 30 dias da data de entrega das propostas, previamente cadastrados até o terceiro dia útil anterior à data do recebimento das mesmas, devendo-se levar em consideração a necessária qualificação na fase de habilitação. Para as obras e serviços de engenharia o valor é até R\$ 1.500.000,00 e para compra de demais serviços o valor é de até R\$ 650.000,00.

- Convite: é a modalidade mais simples da licitação, conquanto destina-se a contratações de pequenos valores. Sua convocação deverá ser de até 5 dias úteis anteriores á data de entrega das propostas. Ela se dá entre interessados, cadastrados ou não, escolhidos e convidados pela unidade administrativa em número não inferior a três, devendo a cópia do instrumento convocatório ser afixado em local apropriado, para que aqueles cadastrados na correspondente especialidade, manifestando interesse até 24 horas anteriores à data de apresentação das propostas, possam da licitação ter notícia, e, assim participar. Para as obras e serviços de engenharia o valor é até R\$ 150.000,00 e para compra de demais serviços o valor é de até R\$ 80.000,00.

- Concurso: é a modalidade de licitação destinada a trabalhos técnicos, artísticos ou científicos, eminentemente de cunho intelectual. A convocação deverá ser feita com a antecedência mínima de 45 dias da data da realização do evento para interessados que possuam a qualificação exigida no edital e são instituídas premiação ou remuneração para os

vencedores, cujos critérios de avaliação foram previamente estabelecidos no ato convocatório, ao qual tenha sido dada ampla publicidade.

- Leilão: utilizada para a venda de bens móveis e semoventes e, em casos especiais, também de imóveis (Art. 19, III). Há dois tipos de leilão: o comum, que só pode ser efetuado por um leiloeiro oficial, se houver e é regulamentado por legislação federal pertinente, mas as condições de sua realização poderão ser estabelecidas pelo órgão interessado; e o administrativo, que é utilizado para a venda de mercadorias apreendidas como contrabando ou “esquecidas” nas alfândegas, nos armazéns ferroviários ou nas repartições públicas, cujas normas são também regulamentadas pela administração interessada.

- Pregão: é a mais nova modalidade de licitação, surgida com o advento da Medida Provisória nº 2.026, editada em 04 de maio de 2000, cuja utilidade dá-se para a aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado para a contratação, em que ocorre, durante a sessão, oferecimento de propostas e lances em sessão pública, sendo destinada unicamente a órgãos da Administração Pública Federal. Deverá ser designado um servidor, chamado de pregoeiro, para conduzir a licitação, dispensando-se, portanto, a Comissão, necessária em todas as outras modalidades.

No § 2 do art. 2 da Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002, está previsto o Pregão Eletrônico que é aquele efetuado por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, ou seja, por meio de comunicação pela internet.

Apesar de o ordenamento jurídico brasileiro ter referendado a licitação como regra para a contratação, por parte da Administração Pública, este prevê exceções nas quais a contratação pode ser realizada de forma direta. As previsões transcritas tanto no art. 17 quanto no art. 24 da Lei 8.666/93, só devem ocorrer por razões de interesse público e nos casos expressamente previstos. A nossa legislação prevê as exceções ao dever de licitar, quais sejam:

- Dispensa de licitação (dividida em dispensada e dispensável): quando a competição é possível, mas sua realização pode não ser conveniente e oportuna para a Administração Pública, à luz do interesse público. Sendo o interesse público o fim a ser atingido pela Administração Pública, estando à competição contrária a tal, ocorrerá a dispensa. Desta forma, a Administração Pública pode contratar direto com particulares, dispensando a licitação, desde que observadas às hipóteses do artigo 24 da Lei 8.666/93.

A licitação pode ser dispensada ou dispensável. A primeira hipótese é o caso em que a própria lei declarou como tal, onde a realização da licitação está de antemão excluída, dispensada.

No caso de licitação dispensável, a Administração decide discricionariamente se a melhor solução é licitar ou contratar diretamente, podendo dispensar a competição. A contratação direta existirá porque a competição, embora possível, não ocorrerá por opção da Administração.

- Inexigibilidade: não existe a possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou empresa que atenda às necessidades da Administração, portanto a licitação é inviável (art. 25 da Lei n. 8.666/93).

Além de prevê as modalidades de licitação, a Lei 8.666/93 estabelece em seu art. 45 § 1 os quatro tipos de julgamento das propostas, que devem ser previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

Os 4 tipos de licitação podem ser:

- 1) Menor preço: nesse tipo de licitação, deve-se levar em consideração, no julgamento das propostas, o fator preço nominal como critério determinante da proposta vencedora, depois de ser observado o atendimento a todas as exigências do edital, inclusive no que disser respeito à excessibilidade ou inexequibilidade de seus valores.

- 2) Melhor técnica: esse tipo de licitação é utilizada quando envolve trabalhos de caráter predominantemente intelectual, com especificidade nos serviços técnicos profissionais especializados, elencados no artigo 13 da Lei Federal nº 8.666/93.

- 3) Técnica e preço: nesse tipo de licitação procede-se da mesma forma que o de melhor técnica quanto às fases a serem realizadas de habilitação, propostas técnicas e propostas de preço. Para que o participante seja considerado apto a participar da fase seguinte, é imprescindível que ele tenha logrado êxito na fase anterior.

- 4) Maior lance ou oferta: é utilizado especificamente para casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso, onde sagra-se vencedor aquele que oferecer o maior lance (leilão) ou a maior oferta (convite ou concorrência).

Ainda, como consta na Lei 8.666/93, o procedimento licitatório possui duas fases distintas, dividida em fase interna e fase externa. O Art. 38 da referida lei, cita que o processo licitatório tem seu início internamente (fase interna), onde há a abertura do processo dentro do órgão que vai realizar a licitação, definindo o objeto e indicando os recursos para a despesa.

1) Fase interna do processo licitatório: Também chamada de fase preparatória, é nela que são determinadas a modalidade, o tipo e demais condições do processo de licitação e a identificação pormenorizada dos bens ou serviços que atendam à demanda da Administração. É na fase interna que o instrumento convocatório é elaborado, recebe parecer jurídico, são feitos os devidos ajustes e revisões e, por fim, é aprovado. Essa fase se inicia com a ordem da autoridade competente para que se compre determinado bem ou serviço constante em requisição de materiais ou serviços ou outra solicitação administrativa.

2) Fase externa do procedimento licitatório: O chamamento público para a participação no certame, ocorrido com a publicação do edital, dá início à fase externa do procedimento licitatório. Nessa fase os interessados em contratar com o poder público passam a fazer parte do procedimento. Suas subfases modificam-se conforme a modalidade licitatória adotada. Por esse motivo, vamos estudar suas definições, para que possamos compreender as subfases fundamentais.

Constituem basicamente subfases da fase externa da licitação:

- Publicação do instrumento convocatório: o edital é o ato pelo qual a Administração Pública faz uma oferta de contrato a todos os interessados que atendam às exigências nele estabelecidas. Então, observamos que para todas as modalidades de licitação usaremos o edital para manifestar o desejo de contratar da Administração Pública, exceto na modalidade de convite, em que utilizaremos a carta convite, que exercerá a função do edital. A publicidade de cada modalidade é diferenciada (art. 21 da Lei nº 8.666/93 e art. 4º, inciso I da Lei nº 10.520/02);

- Habilitação (arts. 27 a 33 da Lei nº 8.666/93): Nessa etapa, apura-se (de forma subjetiva) a idoneidade e capacidade dos licitantes para executar o objeto do futuro contrato através da apresentação das propostas e dos documentos elencados nos arts. 27 a 31 da Lei nº 8.666/1993. Nesse momento do procedimento, ocorre a averiguação da habilitação jurídica, qualificação técnica e financeira, regularidade fiscal e trabalhista dos participantes da licitação;

- Classificação: Antes do julgamento propriamente dito, é feita uma análise das propostas apresentadas pelos licitantes habilitados para verificação de viabilidade e/ou execução da contratação, assim como a conformidade da proposta com o instrumento convocatório. De tal modo, há uma classificação pela ordem de preferência, segundo critérios objetivos constantes do edital/convite. Após essa análise (uma forma de classificação), ocorre

o julgamento que é realizado conforme o tipo de licitação e demais critérios previstos no instrumento convocatório;

- Julgamento: O julgamento baseia-se em critérios objetivos e públicos constantes no ato convocatório (edital ou carta convite) e na Lei nº 8.666/1993, em seus arts. 43, 44 e 45. É realizado conforme o tipo de licitação, por isso a Lei nº 8.666/1993 expressamente dispõe que existem tipos de licitação apenas para atingir a finalidade do julgamento das propostas;

- Adjudicação: Constitui o ato declaratório, pelo qual a autoridade pública competente atribui de maneira formal ao vencedor do certame o objeto da licitação, garantindo-lhe a expectativa do direito de contratar;

- Homologação: É o ato de controle da autoridade hierarquicamente superior à Comissão de Licitação, que analisa todo o procedimento, inclusive em sua fase interna, para verificar se se encontra em conformidade com as exigências legais. Nesta subfase pode ocorrer a aprovação do procedimento (homologação) ou a reprovação do procedimento (revogação ou anulação). Se o procedimento estiver em ordem, ocorre a homologação. Se a autoridade competente verificar algum vício de ilegalidade, anulará o procedimento ou determinará seu saneamento, se cabível.

Se houver razões de interesse público supervenientes devidamente demonstradas, a autoridade pública poderá revogar a licitação, respeitado o direito adquirido.

Este capítulo tratou sobre o importante papel que o setor de compras tem dentro de uma organização, bem como a importância do planejamento para execução das compras públicas, pois uma compra mal feita causa prejuízos ao andamento das atividades da mesma. E no caso do setor público, as compras possuem uma particularidade, haja vista que existe uma legislação própria e que deve ser obedecida, que no caso das compras governamentais é a Lei nº 8.666/93.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa qualitativa do tipo descritiva, que tem como objetivo principal analisar como ocorre a execução do processo de compras da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS. Acerca da abordagem qualitativa, Godoy (1995, p.58) afirma: “[...] é a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Gil (1999) corrobora, dizendo que “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”. Ainda segundo Minayo:

“a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1995, p.21-22).

Portanto, para compreender e analisar se na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS o processo de compra segue procedimentos e formalidades específicos que buscam garantir a compra pelo melhor preço e melhor qualidade, além do estudo de dados bibliográficos fez-se uma observação “in loco”, entre agosto e setembro do presente ano, de todo o processo desencadeado dentro da instituição procurando identificar e analisar os pontos positivos e negativos do desenvolvimento do processo de compras da Prefeitura.

Para a coleta dos dados, também foi aplicado, entre agosto e setembro, um instrumento de coleta a onze servidores municipais efetivos responsáveis pelas compras públicas ou aqueles que participam dos processos licitatórios, com perguntas de respostas abertas que deram uma ideia do pensar dos servidores sobre o tema em questão e que poderá indicar novos caminhos para aprimorar, qualificar e aperfeiçoar os resultados do processo de compras a serem adotados pela Administração Pública Municipal.

3 HISTÓRIA DE SÃO MARTINHO-RS

Conforme site oficial do município de São Martinho/RS, sua história começa no ano de 1920, com a chegada de famílias luso-brasileiras que se instalaram no município, ou seja, no interior do mesmo, mas sabe-se que todo o município já estava sendo povoado por famílias denominadas caboclas que contribuíram para o povoamento de São Martinho. Se preocupavam apenas com a sobrevivência desmatando e extraindo a erva-mate nativa.

Aos poucos, esses caboclos foram abandonando suas terras ou expulsos de suas propriedades para dar lugar aos novos colonizadores que começavam a chegar a este local. Em meados de 1935, o lugar tornou-se conhecido quando foi concluído o estradão que ligou São Martinho, que era conhecido como Vila Nova da Serra, a Boa Vista do Buricá.

Os primeiros migrantes que apontaram a esta terra, na sua maioria de origem germânica, colonizadores vindos do Vale do Caí, Vale do Taquari, e Vale do Rio dos Sinos. Em meados de 1939 e 1940, grande número de colonos começou a chegar a estas terras, sendo estes atraídos pelos aspectos geográficos, terrenos pouco acidentados, solo fértil, terra barata e fácil de trabalhar, pouco mato, em sua maioria Macega, onde na época, ainda havia grandes bandos de macacos, antas e veados.

Os imigrantes, em sua maioria, eram de origem alemã e uma pequena percentagem de origem italiana. Os imigrantes, em geral, possuíam pouca cultura letrada, e uma grande parte era analfabeta. Eles viviam uma vida simples e pacata, sofrendo inúmeras privações. Mantinham um relacionamento de solidariedade e amizade com seus vizinhos; seguiam ensinamentos recebidos de seus pais e as orientações do sacerdote.

Devido à fertilidade do solo e a vasta área de terras de baixo custo, mais e mais destemidos e esperançosos agricultores foram chegando com suas famílias, aumentando a população e dando forte impulso à agricultura. As colheitas eram abundantes e o progresso era constante.

A Paróquia São Martinho, de São Martinho, foi fundada no dia 18 de janeiro de 1953. Nesta época, pertencia à Diocese de Santa Maria. O primeiro padre que aqui trabalhou foi o Pe. Beno Reis. Foi uma época de muitas lutas e dificuldades. Havia muito a ser feito. Mas as pessoas que aqui moravam, eram pessoas de muita fé e com muita vontade de fazer as coisas acontecerem.

Ainda segundo o site oficial do município, os primeiros instrumentos de trabalho utilizados pelos pioneiros foram a enxada, a foice, o machado e o serrote. O meio de transporte utilizado na época era a carroça puxada por bois e, mais tarde as jardineiras. Para trajetos mais longos utilizavam o “gás pobre”, um tipo de transporte que se locomovia com brasa. Os primeiros caminhões pertenciam a pessoas da comunidade que surgiram em 1939 e 1940. Já em 1946, entrou o primeiro automóvel em nossas terras. Em 1944 foi inaugurada a primeira linha de transporte coletivo. Abriram uma linha de ônibus que partia de Ivagaci nas terças-feiras, passando por São Martinho com destino a Palmeira das Missões, município sede daquela enorme região. E seu regresso era aos sábados. Para dar um exemplo de como era difícil à locomoção antes do advento do ônibus, naquelas estradas, basta citar o caso dos professores que, para receberem seus ordenados em Palmeira das Missões, tinham que abandonar suas escolas pelo espaço de tempo de uma semana, pois iam a cavalo e de noite, para sua segurança, dormiam no cemitério.

As notícias eram trazidas pelos viajantes, novos moradores, visitantes ou pelos motoristas de caminhões, que traziam imigrantes. Os meios de comunicação eram precários. As preocupações das pessoas eram problemas locais, principalmente com acontecimentos relacionados com bandidos. Existia um jornal que vinha de Ijuí. Em 1944 surgiu o rádio, que funcionava a bateria.

O município de São Martinho foi criado em 27/11/1963 pela Lei Estadual nº 4618/63, sendo oriundo dos municípios de Santo Augusto, Três de Maio, Humaitá e Campo Novo. Após a realização do plebiscito que emancipou São Martinho foi necessário a indicação de nomes para compor a primeira Administração Municipal e através de uma reunião foi decidido lançar uma chapa única para a administração municipal de São Martinho, sendo que para prefeito foi indicado o senhor Geert Lorenz, um dos líderes atuantes do movimento emancipacionista e para vice-prefeito o senhor Otto Alberto Wächter.

A primeira Administração de São Martinho foi instalada às dezoito horas do dia trinta de março de 1964. Sua denominação atual originou-se do Padroeiro "São Martinho", que foi um célebre bispo da Igreja Católica que viveu na França.

Atualmente São Martinho está em sua décima segunda legislatura, sendo a prefeita atual a Sra. Araci Zélia Kolling Irber (PMDB) e seu vice-prefeito o Sr. Beno Ritter (PSB). São Martinho está localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e pertence à Associação dos Municípios da Região Ceileiro: a Amuceleiro juntamente com outros vinte municípios, possui 5.773 habitantes (IBGE, 2010) em uma área de 171,66 Km² com

densidade demográfica de 33,63 hab./km², possui 51 anos de emancipação político administrativa, com sua economia essencialmente agrícola, voltada para a agropecuária. Em relação ao comércio, em sua maioria é formado por mercados e lojas, indústrias de malhas e fábricas de móveis, sendo o capital de giro oriundo das atividades agrícolas, bacia leiteira e criação de suínos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das observações quanto à execução do processo de compras da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS, e posteriormente sugerido propostas para a organização e implementação de um setor de compras que possa aprimorar, qualificar e aperfeiçoar os resultados do processo de compras, adquirindo produtos nas quantidades e qualidades certas e pelo melhor preço.

4.1 Situação atual

O Poder Executivo Municipal de São Martinho, conforme Lei Municipal nº 891/90 de 27/12/1990 e alterações posteriores, conta em sua estrutura administrativa com 11 (onze) secretarias e um total de 282 (duzentos e oitenta e dois) servidores municipais, destes 237 (duzentos e trinta e sete) são efetivos e 45 (quarenta e cinco) são cargos de confiança ou contratados.

Desde a emancipação em 1964, o Executivo Municipal nunca implantou um setor ou departamento exclusivo para aquisição de compras de bens e serviços. Sendo que, quem desempenhou e desempenha este papel principal é a Secretaria de Administração com a colaboração da Equipe Licitatória que é designada através de Decreto Municipal sempre no início de cada ano civil. As atribuições desempenhadas pelos membros, que geralmente possuem servidores ligados diretamente à secretaria, são elaborar editais e minutas de contratos, fazer levantamento de preços, realizar o julgamento, julgar recursos e adjudicar.

Quanto ao planejamento de suas atividades para prever as despesas a serem gastas num determinado período, geralmente por semestre, cada secretaria elabora sua própria estimativa de bens e serviços a serem adquiridos. As solicitações são enviadas para a Secretaria de Administração, já que não há setor de compras implantado na prefeitura, que através de seus servidores e com auxílio dos membros da equipe licitatória, verifica o que deve ser adquirido por meio de processos licitatórios ou por dispensa. Salienta-se que os pedidos para compra chegam em diferentes datas, o que acarreta prejuízo de tempo, qualidade e economicidade, pois não há planejamento integrado entre as secretarias, ou seja, cada um

envia a solicitação quando bem entende ou necessita. Assim como não há setor responsável pelas compras, também não há local adequado para o armazenamento do material adquirido, ou seja, um almoxarifado.

O material que é entregue na Prefeitura, é recebido, conferido e alocado pelos servidores de cada secretaria solicitante e as notas fiscais são encaminhadas para a contabilidade, e caso haja divergência entre os produtos solicitados e/ou recebidos, as reclamações são dirigidas à Secretaria Municipal de Administração. Quanto à fiscalização dos contratos, cada secretário é responsável por sua pasta, conforme prevê a portaria municipal, porém na prática poucos são os que verificam se as regras estabelecidas nos contratos estão sendo realmente cumpridas, isto já é um indício de falta de planejamento, desperdício de dinheiro público, ferindo os princípios da eficiência e eficácia.

Ao participar, como expectadora, da Tomada de Preços nº 006/15 – Menor Preço Global no dia 26 de agosto de 2015, que se referia à coleta, transporte, encaminhamento para tratamento e destinação final dos resíduos sólidos do lixo hospitalar da Unidade Básica de Saúde, pode-se constatar que apenas uma empresa participou deste processo, sendo que na abertura dos envelopes todos os requisitos estavam de acordo com a Lei nº 8.666/93 e por ser a única empresa participante do certame, no momento da abertura foi encaminhada a “Declaração de desistência do prazo recursal” para que a homologação do processo fosse finalizada em apenas uma semana. O servidor responsável pelo processo informou que é comum haver apenas uma empresa participante ou ocorrer licitação deserta, e que isto ocorre pelo fato de que serviços qualificados e de alta tecnologia estão distantes geograficamente do município, acarretando vultosas somas para o desempenho do serviço contratado, e também pela falta de ampla divulgação dos editais na imprensa oficial.

Como não há um setor de compras efetivamente instituído, também não há uma sequência lógica na aquisição das compras, ou seja, muitas vezes ocorre a compra sem verificar a disponibilidade orçamentária e sem a devida autorização da Prefeita Municipal, acarretando um índice elevado de empenhos a serem efetivamente liquidados no final de cada ano, infringindo assim a Lei de Responsabilidade Fiscal.

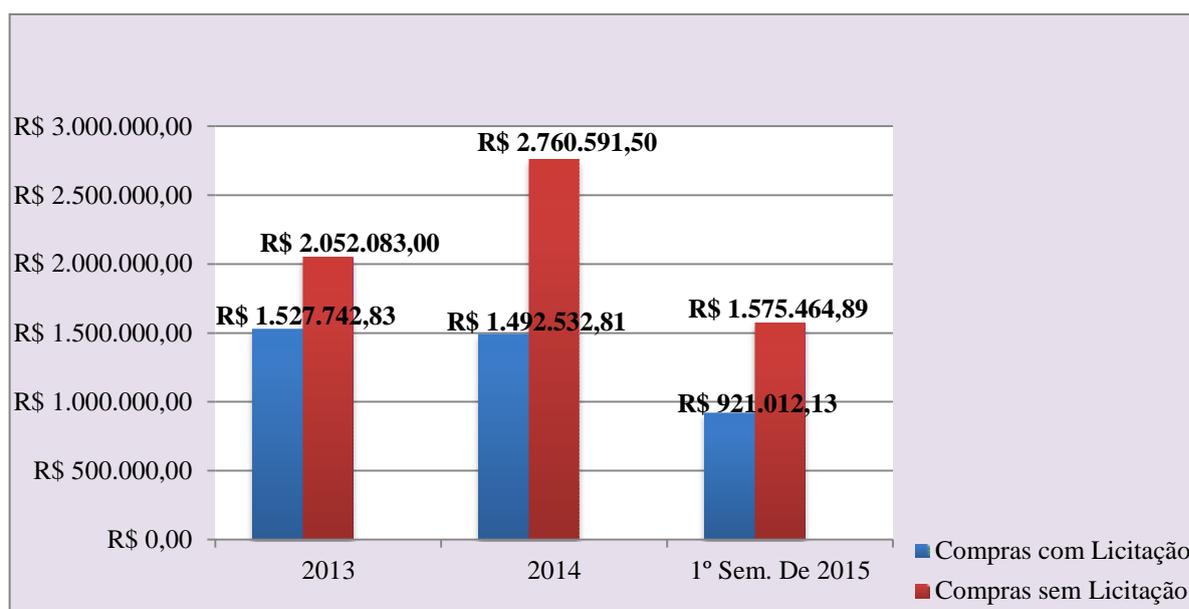
Situações como a falta de no mínimo três orçamentos, erro de especificação e descrição do produto (ferindo o princípio da padronização), apenas um servidor responsável pela elaboração das licitações de compras (se este falta ao serviço, não há outra pessoa que possa realizar a função), são problemas que existem na Prefeitura Municipal de São Martinho

e acarretam prejuízos à administração pública, tanto na demora da compra quanto nas características e qualidade do produto que está sendo entregue.

No Gráfico 1, apresentam-se os valores das compras da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS nos anos de 2013, 2014 e primeiro semestre de 2015, com distinção de compras efetuadas por meio de processos licitatórios e outras não. Pode-se verificar que a Prefeitura Municipal empregou do total de gastos em compras, por meio de processos licitatórios, no ano de 2013 o equivalente a 42,68%. Em 2014, apenas 35,09% mesmo ocorrendo um aumento significativo nas aquisições, e até o primeiro semestre deste ano 36,89%.

Em relação às aquisições sem processo licitatório, o percentual gasto foi de 57,32%, 64,91% e de 63,11%, respectivamente, entre 2013 e meados de 2015. Nota-se que as aquisições sem procedimento licitatório ocorrem em maior escala, porque não há um planejamento adequado, a médio e curto prazo, e por não haver um setor específico com servidores efetivos e capacitados para adquirir e gerenciar todo o processo que envolve a compra e a contratação de bens e serviços ao setor público. A equipe licitatória nomeada a cada ano tem outras funções a desempenhar dentro do serviço público, não podendo dar ênfase e prioridade as compras, além de não receberem incentivos pecuniários e possuírem poucas capacitações para desempenhar tal função.

Gráfico 1- Aquisição de bens e serviços da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS de 01/01/13 à 30/06/2015.



Fonte: Setor de Contabilidade da Prefeitura Municipal de São Martinho (2015).

Salienta-se, que anos retroativos a 2013 não foram computados para análise, pois houve problemas no sistema de empenhos quanto à especificação das compras, não sendo possível distingui-las como compras licitadas ou não. Ainda, conforme Relatórios de Auditoria de Regularidade do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, nos anos de 2013 e 2014 houve apontamentos quanto aos procedimentos licitatórios, indicando irregularidades nas contratações, modalidades e dispensas indevidas.

Analisando, também, o instrumento de coleta da pesquisa aplicado aos servidores entrevistados (em número de onze) que trabalham na Prefeitura Municipal a mais de cinco anos desempenhando funções na área de contabilidade, Unidade Central de Controle Interno, planejamento, setor de pessoal, tributos, administração, saúde e educação, constatou-se que dentre os entrevistados, três servidores nunca participaram de nenhum processo licitatório e oito já participaram dos processos, sendo que quatro tiveram treinamento sobre licitações e quatro nenhuma qualificação preparatória. Quando indagados sobre a importância da licitação no órgão público, todos concordaram que é fundamental para que a Administração Pública proporcione ampla concorrência e consiga escolher entre as empresas participantes a proposta mais vantajosa (menor preço) ao Erário.

Uma das questões abordadas no instrumento de coleta foi se existe setor de compras no órgão público e de como são realizadas as compras neste órgão, sendo que todos responderam que não há setor específico para “compras”. Quando alguma secretaria necessita de material, encaminha sua solicitação ao secretário de administração que verifica a necessidade de procedimento licitatório ou não, mas que também ocorrem as compras fracionadas que são realizadas sem licitação e muitas vezes sem pesquisa de preços.

Outra questão indaga sobre o porquê da necessidade de ter um setor de compras ativo na Prefeitura, justificando-se sua existência por contribuir para um melhor controle na redução de riscos e desvios, além da aquisição de bens de melhor qualidade, na quantidade certa e com preços mais vantajosos, diminuindo as compras fracionadas para agradar “companheiros políticos”, respeitando a Lei nº 4.320/64 e a Lei nº 8.666/93 podendo desta forma a Administração Municipal planejar, orientar e controlar a necessidade de aquisições de bens e serviços para todos os setores, primando pelo gasto consciente e legal dos recursos públicos disponíveis.

A sugestão citada pelos entrevistados foi a de implantar e disciplinar os procedimentos para operacionalização do Setor de Compras e Licitações no âmbito do Poder Executivo, com maior brevidade possível, com o propósito de assegurar o controle de recebimento dos

materiais no que tange a quantidade e a qualidade, bem como garantir a otimização do custo destes materiais e/ou serviços utilizados pelo município, atendendo os princípios constitucionais da economicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e da probidade administrativa.

4.2 Proposta organizacional

Seria impossível pensar numa boa gestão pública sem um bom planejamento, tanto ao que se refere a sua estrutura administrativa interna quanto as reais necessidades da população, de seus anseios, de suas expectativas. Da mesma forma, não se pode conceber a ideia de uma administração pública que não tenha em sua estrutura administrativa um setor específico para aquisição de bens e/ ou serviços necessários para o bom andamento da gestão, primando por um planejamento de qualidade, com servidores capacitados e empenhados, evitando desperdício de tempo e dinheiro.

Após o estudo realizado na Prefeitura Municipal de São Martinho, para que o processo de compras siga procedimentos e formalidades específicos que busquem garantir a compra pelo melhor preço, melhor qualidade e nas quantidades corretas, além de um bom planejamento, observa-se a necessidade de:

- Vontade administrativa para solução dos problemas citados;
- Implantação de um setor de compras permanente com servidores efetivos;
- Um constante aperfeiçoamento da equipe de compras;
- Agilidade e uma boa organização nos processos de compras;
- Ampla divulgação dos editais na imprensa oficial;
- Oferecer uma gratificação mensal, pois servidor valorizado tem maior comprometimento no desempenho de suas funções;
- Que os contratos sejam verificados em sua integralidade, para que toda compra prima pela qualidade e evite o desperdício dos recursos públicos;
- Que os servidores, da Prefeitura Municipal de São Martinho/RS, lotados no setor de compras, desempenhem funções estritamente relacionadas às compras públicas, ou seja, que possam dedicar-se com exclusividade a todo processo que envolve as compras desde o seu pedido até sua eficaz entrega.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme prevê o Artigo I, Parágrafo Único da Lei 8.666/93, o processo licitatório é exigência legal para aquisições de materiais e serviços na Administração Pública, ou seja, os processos licitatórios são necessários, sobretudo para garantir a imparcialidade, a isonomia e a transparência dos atos praticados pelos gestores públicos. Planejar o que vai ser consumido e nas quantidades corretas também se tornam atividades essenciais, já que evitam os desperdícios e as faltas dos materiais.

Desta forma, as compras vinculadas ao setor público se tornam uma atividade importantíssima dentro da organização. Sua atividade requer uma série de procedimentos desde o levantamento de preços, procura e seleção de fornecedores, análise e julgamento do processo licitatório, estabelecimento dos critérios de avaliação das propostas e escolha do fornecedor ganhador do certame. Além destes procedimentos específicos, os profissionais de compras devem ser pessoas habilitadas que conheçam bem o mercado e seus fornecedores além de serem bons negociadores e utilizarem regras e atitudes adequadas de negociação, respeitando sempre uma postura ética e profissional.

Muitos acreditam que a função de comprar no serviço público está diretamente relacionada com a falta de flexibilização e repleto de procedimentos e formalidades que dificultam e dão morosidade ao processo de aquisição de bens e serviços. De certa forma isso acontece, mas não pode ser caracterizado como um empecilho, nem como uma barreira para comprar mal ou errado. A administração pública deve estabelecer procedimentos e formas necessárias para que o problema seja minimizado, seja pela qualificação dos agentes públicos envolvidos (solicitantes, compradores, almoxarifes etc.), seja pelo estabelecimento de rotinas específicas capazes de melhorar, tanto os produtos adquiridos, quanto os processos envolvidos.

Analisando como ocorre a execução do processo de compras na Prefeitura Municipal de São Martinho/RS, observou-se que o mesmo poucas vezes segue procedimentos e formalidades específicos que busquem garantir a compra pelo melhor preço, nas quantidades certas e pela melhor qualidade, pois não há setor de compras implantado e as solicitações são feitas desordenadamente e alternadamente pelos secretários de cada pasta e enviados à Secretaria de Administração, ocasionando compras fracionadas, falta de pesquisa de preços, recebimento de produtos de má qualidade, bem como ocorre a falta de verificação da

disponibilidade orçamentária elevando os índices de empenhos não liquidados no final de cada ano, infringindo assim a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Desta maneira, a implantação do setor de compras traria, para a administração municipal de São Martinho as seguintes vantagens:

- A Secretaria de Administração por meio de seus servidores ficaria livre para tratar de outras funções e responsabilidades;
- Agilidade no processo de compras, com economia de tempo e de recursos;
- Planejamento dos bens e/ou serviços necessários para o exercício;
- As compras seriam efetuadas por servidores qualificados e treinados para este fim;
- Haveria a continuação dos serviços ao longo das gestões futuras, por se tratar de servidores de cargos efetivos;
- Conhecimento profundo da legislação envolvida por parte dos servidores designados para o setor de compras.

Mas, todas estas vantagens somente serão alcançadas se for dado o primeiro passo: planejamento. O processo de planejamento deve se estruturar de forma articulada e organizada, por meio de instrumentos técnicos, modernos e práticos de planejamento e de gestão, como é o caso do Planejamento Estratégico Municipal, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Plano Plurianual Municipal, seguindo uma sequência que assegure a participação, também, da sociedade local nos processos decisórios.

A Administração Pública Sãomartinhense carece, ainda, de vontade administrativa para solucionar os problemas citados, pois um verdadeiro gestor público deve prestar serviços com qualidade, resolver os problemas dos cidadãos no que compete a sua alçada, ter comprometimento ético e profissional escolhendo a proposta mais vantajosa (menor preço) ao Erário e acima de tudo atender os princípios constitucionais da economicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e da probidade administrativa.

A organização e a implantação do setor de compras é um desafio. As limitações encontradas nesta pesquisa estão relacionadas à falta de trabalhos sob o mesmo enfoque, bem como a dificuldade de encontrar bibliografias voltadas à implantação do setor de compras, já que as existentes ressaltam aspectos de um setor já em funcionamento nas organizações. Como sugestão para pesquisas futuras, destacasse a importância do estudo aprofundado dos apontamentos do TCE/RS sobre os aspectos que envolvem a Administração Pública no que se refere a aquisição de bens e serviços, mediante a correta aplicação dos processos licitatórios.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. C. **Gerenciamento de estoques no Setor Público** – Um estudo nas Secretarias de Assistência Social e da Saúde do município de São Estevão-BA, 2010, 59 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2010.

ARNOLD, J.R. T. **Administração de Materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BASTOS, C.R. **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1993.

BATISTA, M.A.C; MALDONADO, J.M.S.V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Pública –RAP**, Rio de Janeiro 42(4):681-699, jul./ago. 2008.

BOGADO, P.R.L. **Administração de estoques e compras**. Apostila do Curso de Administração. ULBRA. Canoas: [200-]. 120 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 2010.

_____**Lei nº 8666 de 21 de junho de 1993**. Referente à regulamentação do art. nº 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da administração pública. **Atualizada em 11.03.99, através da Lei nº 9648, de 27.05.98**.

_____**Lei Complementar n.º 101, de 4 maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 03 de abr. de 2015.

_____**Lei n.º 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. Brasília, 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 03 de abr. 2015.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local municipal sustentável**: Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnico sem planejamento local e municipal. Disponível em: <http://www.iica.org.br/Docs/Publicacoes/PublicacoesIICA/SergioBuarque.pdf>. Acesso em: 25 de set. de 2015.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo. Ed. Atlas, 1998.

_____ **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Planejamento Municipal**. Brasília: CNM, 2013, p. 15-31.

COSTA, N. N. **Processo administrativo e suas espécies**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431910>. Acesso em 26 de out. de 2015.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e contrato administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2006.

_____ **Direito Administrativo Brasileiro: a atividade administrativa: moralidade e eficiência**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.

MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

PAMPLONA, C. M. A. **Propriocepção: uma explicação das ações dos fisioterapeutas-gerentes por meio da Grounded Theory**, 2005, 136p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2005.

PINTO, F. **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1990.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal**: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro. *In*: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. Anais do XIII CLAD. Caracas - Venezuela: SIARE del CLAD, v. 1. p. 1-25., 2008.

REZENDE, D.; ULTRAMARI, C. **Plano diretor e planejamento estratégico municipal**: introdução teórico-conceitual. Disponível em http://www.cepam.sp.gov.br/arquivos/artigos/URBANISMO_PlanoDiretor&PlanejEstrategico-1.pdf. Acesso em: 14 de set. de 2015.

ROSA, R.A. **Gestão Logística**. Florianópolis: CAPES: 2010.

SÃO MARTINHO (RS). Prefeitura. **Quadros de cargos e funções públicas do município**: Lei Municipal nº 891/90. São Martinho, 1990.

SILVEIRA, M.B.; CAMARGO, M.E. **O Processo de compras na Prefeitura Municipal de Santa Maria**. *In*: Qualit@s - Revista Eletrônica - ISSN 1677- 4280 - Edição Especial -2006.

<http://www.saomartinho.rs.gov.br>. **Histórico do município de São Martinho/RS**. Acesso em 08 de ago. de 2015.

APÊNDICE

Instrumento de coleta utilizado para arrecadar dados para a monografia.

Prezado servidor,

Estou realizando uma pesquisa sobre o processo de compras no setor público, para tanto solicito de Vossa Senhoria o preenchimento do instrumento de coleta abaixo descrito. Os dados serão para uso exclusivo da pesquisa garantindo-lhe sigilo.

- 1) Há quanto tempo você é servidor público? _____
- 2) Você é servidor efetivo ou temporário? _____
- 3) Qual o setor em que você, atualmente, trabalha? _____
- 4) Quando você precisa de algum material para realizar seu trabalho, o que você faz ou a quem recorre? _____
- 5) Já participou de algum processo licitatório? _____
- 5.1) Em caso afirmativo, você tem ou teve uma qualificação antes de participar deste processo? _____
- 6) Qual a importância da licitação no órgão público? _____

- 7) Como são realizadas as compras na Prefeitura? _____

- 8) Existe setor de compras no órgão em que você trabalha? _____
- 9) Como ele funciona? _____

- 10) Em seu modo de ver, seria benéfico ou não ter um setor específico de compras na Prefeitura? Por quê? _____

- 11) Sugestões: _____

Obrigada!