

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS (CECH)
CAMPUS SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS (PPGGOSP)

MARIA EMÍLIA SILVEIRA CAMARGO

**ESTUDO DOS GARGALOS EM LICITAÇÕES DE UM
MUNICÍPIO PAULISTA, À LUZ DA GESTÃO POR
PROCESSOS E DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES:
análise e proposições de melhorias**

SÃO CARLOS - SP
2020

MARIA EMÍLIA SILVEIRA CAMARGO

**ESTUDO DOS GARGALOS EM LICITAÇÕES DE UM
MUNICÍPIO PAULISTA, À LUZ DA GESTÃO POR
PROCESSOS E DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES:
análise e proposições de melhorias**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes

SÃO CARLOS - SP
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Maria Emília Silveira Camargo, realizada em 18/11/2020.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Mauro Rocha Cortes (UFSCar)

Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca (UNESP)

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento (UTFPR)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus avôs Pedro e Maria Benedita (*in memoriam*), que com toda sua simplicidade, ensinaram aos seus filhos e netos o valor da educação.

À minha mãe Lúcia Helena, companheira de todas as horas, que sempre acreditou em mim até quando eu duvidava dos meus passos e maior incentivadora para conclusão desta etapa de minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e todos seus Santos e Anjos por permitirem que eu chegasse até aqui.

À minha mãe Lúcia Helena e as minhas irmãs e melhores amigas Juliane e Silvia, que me apoiaram durante todo o mestrado e a pequena Maria Beatriz, sobrinha e afilhada, alegria de nossas vidas, que por muitas madrugadas aguardava pela minha chegada das longas viagens entre Itapeva e São Carlos com um sorriso no rosto e a espera de um abraço.

As amizades que fiz durante a realização do mestrado, especialmente aos amigos Fabiana, Gustavo, Juliana e Júlio, inseparáveis nesta caminhada e aos amigos Cezar e Gisele companheiros nas orientações.

Ao meu orientador Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes, minha gratidão por todos os ensinamentos, por me conduzir durante esta jornada, com paciência e sabedoria.

Ao Prof. Dr. Sergio Azevedo Fonseca e ao Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento, membros da banca de qualificação pelas considerações e orientações para conclusão deste trabalho e que gentilmente aceitaram o convite para participar da banca de defesa.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos agradeço por todo conhecimento compartilhado e incentivo para que chegássemos à finalização deste curso.

À Coordenação e Equipe Administrativa do Programa de Pós Graduação, meu agradecimento por toda atenção dispensada ao longo desta caminhada.

Aos servidores do Município de Itapeva que contribuíram para conclusão deste trabalho, com a disponibilização de informações necessárias para elaboração desta dissertação.

E a todos os meus familiares e amigos que contribuíram e torceram para a realização e finalização deste trabalho.

Comprometimento individual a um esforço
conjunto — isso é o que faz um time
funcionar, uma empresa funcionar, uma
sociedade funcionar, uma civilização
funcionar.

Vince Lombardi

RESUMO

As compras governamentais movimentam parcela importante dos orçamentos dos entes federativos, por isso, a boa gestão dos procedimentos licitatórios, é essencial para se evitar a malversação de recursos públicos, exigindo dos gestores públicos capacidade para a instrução dos processos e celeridade na sua condução. O Pregão, modalidade licitatória regulada pela Lei Federal n.º 10.520/2002, destinada exclusivamente à aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, com padrões de desempenho e qualidade, definidos objetivamente em Edital, por meio de especificações usuais no mercado, é utilizada com grande frequência pelos órgãos públicos, por conferir aos certames, maior celeridade, economia, competitividade e vantajosidade nas propostas. Considerando que a Prefeitura Municipal de Itapeva, realizou no período de 2011 a 2018, aproximadamente 64% de suas compras por meio da utilização de Pregões Presenciais, este trabalho tem como objeto esta modalidade de processos, pois são sobre estes, que recaem as maiores cobranças por resultados e celeridade na tramitação. Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo geral - identificar oportunidades de melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos nas unidades gargalo, que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns no Município de Itapeva/SP. A pesquisa classificada como aplicada, descritiva e qualitativa, foi delineada como um Estudo de Caso único, tendo como *locus* de pesquisa o Município de Itapeva/SP e as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Materiais e Suprimentos e das demais repartições públicas responsáveis pelo processamento dos processos licitatórios. Assim, propõe-se a aplicação combinada da abordagem da Metodologia Gestão por Processos ou *Business Process Management - BPM* e da Teoria das Restrições, como ferramentas de melhoria contínua. A partir da aplicação das ferramentas foi realizado o mapeamento da situação atual – Mapeamento “As is” dos processos e a verificação dos tempos execução das atividades que compõe o procedimento e do formato da instrução processual, por meio da coleta de dados documentais e entrevistas semiestruturadas. Como resultado da pesquisa foram elaboradas 11 (onze) propostas de melhorias, a serem aplicadas no ambiente gargalo, o Departamento de Materiais e Suprimentos, a fim de facilitar o andamento dos trabalhos executados pelo setor, dando maior celeridade e qualidade aos procedimentos licitatórios. Com a realização da pesquisa foi possível verificar as contribuições da aplicação das abordagens aos processos licitatórios, que poderão ser implementadas pelo Município de Itapeva, bem como por outros entes federativos, na modalidade licitatória investigada, bem como nas demais modalidades licitatórias definidas na legislação federal, inclusive, em outras espécies de processos administrativos, dando maior transparência as ações públicas, estabelecendo fluxos e à padronização de procedimentos.

Palavras-chave: Gestão Pública. Eficiência. Pregão Presencial. Gestão por Processos. Teoria das Restrições. Método Tambor-Pulmão-Corda. Gargalo.

ABSTRACT

Government procurement moves an important part of the budgets of the federal entities, therefore, the good management of the bidding procedures is essential to avoid the misuse of public resources, requiring from public managers the capacity to instruct the processes and speed up their conduct. The Auction, a bidding modality regulated by Federal Law No. 10,520 / 2002, intended exclusively for the acquisition of goods and the contracting of common services, with performance and quality standards, objectively defined in the Notice, by means of usual specifications in the market, it is used with great frequency by Organs public agencies, for conferring to the competitions, greater speed, economy, competitiveness and advantage in the proposals. Considering that the Municipality of Itapeva, carried out in the period from 2011 to 2018, approximately 64% of its purchases through the use of Presentials, this work has as object this type of processes, since it is on these that the highest charges fall for results and speed in processing. In this way, this research has as its general objective - to identify opportunities for improvements to remedy / correct the critical factors in the bottleneck units, which compromise the speed and quality of the instruction of the bidding processes of the On-Site Auction, triggered for the acquisition of common goods and services in the municipality of Itapeva / SP. The research classified as applied, descriptive and qualitative, was outlined as a single Case Study, having as its locus of research the Municipality of Itapeva / SP and the activities developed by the Department of Materials and Supplies and other public departments responsible for processing the bidding processes, thus, it proposes the combined application of the Process Management Methodology or Business Process Management - BPM approach and the Theory of Constraints, as tools for continuous improvement. Based on the application of the tools, the current situation was mapped - "As is" mapping of the processes and the verification of the execution times of the activities that make up the procedure and the format of the procedural instruction, through the collection of documentary data and semi-structured interviews. As a result of the research, 11 (eleven) improvement proposals were elaborated, to be applied in the bottleneck environment, the Department of Materials and Supplies, in order to facilitate the progress of the works performed by the sector, giving greater speed and quality to the bidding procedures. With the realization of the research it was possible to verify the contributions of the application of the approaches to the bidding processes, which may be implemented by the Municipality of Itapeva, as well as by other federal entities, in the investigated bidding modality, as well as in the other bidding modalities defined in the federal legislation, including, in other types of administrative processes, making public actions more transparent, establishing flows and standardizing procedures.

Keywords: Public Management. Efficiency. Face trading. Process management. Theory of Constraints. Drum-Buffer-Rope. Method. Neck

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Compras Públicas realizadas pela Prefeitura Municipal de Itapeva - Exercício/2018	20
Figura 2 - <i>Visão do Processo a partir da Gestão por Processos ou BPM</i>	44
Figura 3 - Processos de Negócios	47
Figura 4 - Processos primários e sua subdivisão em processos chaves e críticos	48
Figura 5 - Gerenciamento de Processos de Negócios	49
Figura 6 - Representação de atividade administrativa por Notação BPMN	54
Figura 7 - Notações Básicas – BMPN	54
Figura 8 - <i>Pool</i> ou <i>Piscina</i>: Representação do Processo em BPMN	57
Figura 9 - <i>Lane</i> ou <i>Raia</i>: Representação do Processo em BPMN	57
Figura 10 - Notação BPMN: Artefatos	58
Figura 11 - Processo de Focalização: Teoria das Restrições - 5 etapas	63
Figura 12 - Método Tambor-Pulmão-Corda ou Drum-Buffer-Rope	65
Figura 13 - Fases do Percurso Metodológico da Pesquisa	77
Figura 14 - Localização do Município de Itapeva	81
Figura 15 - Organograma parcial dos órgãos vinculados ao Chefe do Poder Executivo / Exercício de 2018	84
Figura 16 - Macroprocesso: Elaboração Pedido de Abertura de Licitação	96
Figura 17 - Pregão Presencial: Macroprocesso - Fase Interna	98
Figura 18 - Pregão Presencial - Macroprocesso - Portaria de Abertura da Licitação	99
Figura 19 - Pregão Presencial - Macroprocesso - Fase Externa	101
Figura 20 - Macroprocesso: Lavratura Ata de Registro de Preços	103
Figura 21 - Macroprocesso: Celebração Contrato Administrativo	104
Figura 22 - Folha de Verificação: Pregões com celebração de contrato	110
Figura 23 - Pregões com celebração de atas de registro de preços	111
Figura 24 - Pontos de Observação do Tempo de Entrada e Saída das Atividades dos Pregões Presenciais	112
Figura 25 - Tempo de Processamento das Atividades do Processo de Negócios – Pregão Presencial.	113

Figura 26 - Mapeamento "To be" - Macroprocesso Fase Interna dos Pregões Presenciais.....	148
Figura 27 - Mapeamento "To be" - Macroprocesso Fase Externa dos Pregões Presenciais.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição Servidores Municipais por Secretaria.....	82
Gráfico 2 - Distribuição dos Processos Licitatórios na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP.....	87
Gráfico 3 - Distribuição dos Pregões Presenciais - 2011/2018 por regime de contratação.....	95
Gráfico 4 - Tempo de Tramitação dos Pregões Presenciais por Setor	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas Históricas de Estado e de Administração	27
Quadro 2 - Modalidades de Licitação - Lei Federal n.º 8.666/1993	34
Quadro 3 - Fase interna dos Pregões - art. 3º da Lei Federal n.º 10.520/2002 ...	40
Quadro 4 - Fase externa dos Pregões - art. 4º da Lei Federal n.º 10.520/2002 ...	41
Quadro 5 - Aspectos técnicos que distinguem Diagrama, Mapas e Modelos de Processos	52
Quadro 6 - Exemplos de Metodologias de Modelagem de Processos de Negócios	53
Quadro 7 - Notação BPMN - Eventos de Início	55
Quadro 8 - Notação BPMN - Eventos Intermediários	55
Quadro 9 - Notação BPMN - Eventos de Fim	56
Quadro 10 - Notação BPMN – Gateways	56
Quadro 11 - Notação BPMN: Objetos de Fluxo	58
Quadro 12 - Princípios norteadores da OPT	60
Quadro 13 - Fontes de Evidência – espécies, pontos fortes e fracos	69
Quadro 14 - Fontes de evidência para o Estudo de Caso – lócus Município de Itapeva	70
Quadro 15 - Objetivos das Questões da Entrevista Semiestruturada formuladas aos Responsáveis pela Secretaria Requisitante	73
Quadro 16 - Objetivos das Questões da Entrevista Semiestruturada formuladas aos Diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos	74
Quadro 17 - Pregões Presenciais Analisados na Pesquisa	106
Quadro 18 - Perfil dos servidores municipais entrevistados	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Processos licitatórios realizados pela Prefeitura Municipal de Itapeva por modalidades - período 2011 a 2018.....	86
Tabela 2 - Distribuição dos Pregões Presenciais por Quadrimestre e forma de contratação – exercícios de 2011/2018.....	89
Tabela 3 – Resumo: Distribuição dos pregões presenciais por Exercício/Quadrimestre - 2011/2018	92
Tabela 4 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presenciais para aquisição de Bens, com celebração de contrato.....	115
Tabela 5 - Síntese dos tempos de Tramitação dos Pregões Presenciais para contratação de serviços, com celebração de contrato	117
Tabela 6 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presencial processados pelo Sistema de Registro de Preços para aquisição de bens....	119
Tabela 7 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presencial processados pelo Sistema de Registro de Preços para contratação de serviços	121
Tabela 8 - Tempos de Tramitação dos Processos Licitatórios da modalidade Pregão Presencial na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP	123
Tabela 9 - Tempo de Processamento - Pregões - Contratos Bens e Serviços	126
Tabela 10 - Tempo de Processamento - Pregões - Sistema de Registro de Preços de Bens e Serviços	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
ANSI	American National Standards Institute
APCQ	American Productivity and Quality Control
ATL	Assessoria Técnica-Legislativa
BPM	Business Process Management
BPMI	Bussiness Process Management Iniciative
BPMN	Business Process Management Notation
CJ	Coordenadoria Jurídica
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DBR	Drum-Buffer-Rope
DMS	Departamento de Materiais e Suprimentos
EPC	Event-driven Process Chain
GP	Gabinete do Prefeito
Gespública	Programa Nacional de Gestão e Desburocratização
IDEF	Integrated Definition Language
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LGT	Lei Geral das Telecomunicações
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OMG	Object Management Group
OPT	Optimized Production Technology
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PC do B	Partido Comunista do Brasil
PCF	Process Classification Framework
PDRAE	Diretor de Reforma do Aparelho de Estado
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PIB	Produto Interno Bruto
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSDB	Partido da Social-Democracia Brasileira
P.O.	Dono do Processo ou Process Owner

PT	Partido dos Trabalhadores
RDC	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
SECR.	Secretaria
SEGES	Secretaria de Gestão
SMGNJ	Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos
SRP	Sistema de Registro de Preços
STF	Supremo Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
TOC	Theory of Constraints
UML	Unified Modeling Language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL	26
2.1.1 Breve histórico da administração pública brasileira	27
2.1.2 Eficiência governamental	31
2.2 PROCESSOS LICITATÓRIOS.....	32
2.2.1 Das modalidades de licitação admitidas no ordenamento jurídico brasileiro	33
2.2.2 Tipo de licitação e critérios de julgamento das licitações públicas e os atos administrativos de encerramento dos processos licitatórios	36
2.3 PREGÕES	37
2.3.1 Fases interna e externa dos pregões	39
2.3.2 Formas de contratação nos Pregões – sistema de registro de preços, contratos administrativos e demais formas	42
2.4 GESTÃO POR PROCESSOS OU BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM	42
2.4.1 Processos de negócios e sua classificação	46
2.4.2 Metodologias da Gestão por Processos	49
2.4.3 Desenvolvimento das metodologias para Gestão por Processos e suas ferramentas de representação dos processos de negócios	50
2.4.3.1 Ferramentas de modelagem (mapeamento) de processos: diagramas, mapas e modelos	51
2.4.3.2 Ferramentas de modelagem de processos: conteúdo e notações	52
2.5 TEORIA DAS RESTRIÇÕES OU THEORY OF CONSTRAINTS (TOC)	59
2.5.1 Aspectos históricos do desenvolvimento da Teoria das Restrições ou Theory of Constraints	59
2.5.2 Conjunto de ferramentas propostas pela Teoria das Restrições	63
3 MATERIAIS E MÉTODOS	67

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	68
3.2.1. Fontes de Evidência do Estudo de Caso.....	68
3.2.1.1. Coleta de Dados – Pesquisa Documental e a Observação Participante71	71
3.2.1.2. Coleta de Dados – Entrevistas	72
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO	76
4 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA	81
4.1 O MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP.....	81
4.2 O DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E SUPRIMENTOS	83
4.4 DO MAPEAMENTO “AS /S”	95
4.4.1 Macroprocesso: elaboração do pedido de abertura de licitação.....	96
4.4.2 Macroprocesso: fase interna ou preparatória do pregão presencial	97
4.4.3 Macroprocesso: fase externa do pregão presencial	100
5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
5.1 DA ANÁLISE DAS AMOSTRAS DOS PREGÕES PRESENCIAIS.....	106
5.2 IDENTIFICANDO AS RESTRIÇÕES: O QUE MUDAR?	113
5.2.1 Identificando as restrições: análise dos tempos de tramitação dos Pregões Presenciais e das características da instrução processual.....	114
5.2.2 Identificação do ambiente gargalo.....	124
5.2.3 Da análise das entrevistas e apontamentos de restrições.....	132
5.2 IDENTIFICANDO E EXPLORANDO AS RESTRIÇÕES - O QUE MUDAR?, PARA QUE MUDAR?: PROPOSTAS DE MELHORIAS	138
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
REFERÊNCIAS	156
APÊNDICES.....	164
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	164
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – MODELOS 1 E 2	168
APÊNDICE C – BANCO DE DADOS	172
APÊNDICE D - PLANILHA - ELEMENTOS DA AMOSTRA - PROCESSOS FÍSICOS DA MODALIDADE PREGÃO PRESENCIAL, SELECIONADOS DE FORMA ALEATÓRIA.....	210

APÊNDICE E - RESULTADOS DA COLETA DE DADOS DOS TEMPOS DE TRAMITAÇÃO.....	212
APÊNDICE F – TEMPO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES – MAIOR E MENOR TEMPO / OUTLIERS	221
APÊNDICE G – TEMPO DE PROCESSAMENTO - PREGÕES - CONTRATOS BENS E SERVIÇO COM A ELIMINAÇÃO DOS OUTLIERS.....	224
ANEXOS.....	227
ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA	227
ANEXO B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA MUNICIPIO ITAPEVA(SP).....	231

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bresser-Pereira (2017), o processo de transição entre o Modelo Burocrático para o Modelo Gerencial no Brasil, ocorreu a partir de meados da década de 1980, em razão da necessidade de se aumentar a eficiência e para diminuir os custos decorrentes da prestação dos serviços públicos, especialmente daqueles considerados universais, como educação e saúde.

Segundo Irene Patrícia Nohara (2012) a implementação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, representou uma tentativa de modernizar as práticas administrativas, visando conferir maior eficiência e qualidade aos processos administrativos.

Para efetivação das diretrizes da Reforma do Aparelho do Estado, foram apresentados diversos projetos legislativos para modificação da estrutura jurídica e administrativa brasileira, especialmente com a alteração do art. 37 da Constituição Federal de 1988, que dispõe sobre a organização da Administração Pública, por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998 (NOHARA, 2012).

A Emenda Constitucional n.º 19 (BRASIL, 1998), inovou a ordem jurídica, especialmente por inserir na Administração Pública, a eficiência como um valor fundamental, que passou a integrar o rol de princípios elementares elencados no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, para direcionamento da atuação do Poder Público, visando a otimização dos recursos orçamentários e qualidade na prestação dos serviços públicos (ABRUCIO, 2007).

A preocupação com a melhoria e maior eficiência dos processos administrativos, inclui os procedimentos de compras governamentais, foco deste trabalho, pois esses envolvem a utilização de boa parcela dos orçamentos dos entes federativos.

Segundo dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2019, no Relatório “*Mercado de Compras Governamentais Brasileiro (2006-2017): mensuração e análise*”, as compras públicas representaram 12,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo que os gastos realizados pelos Municípios corresponderam a 3,2% do PIB brasileiro, equivalente a 190 bilhões de reais em gastos de verbas públicas, superando os gastos dos governos estaduais, na ordem

de 2,2% do PIB e se aproximando aos gastos da União, equivalentes a 6,8% do PIB (IPEA, 2019).

Em razão do grande volume de recursos públicos envolvidos nos processos de compras públicas os gestores públicos devem se empenhar para garantir a eficiência dos procedimentos licitatórios, para que estes ocorram sem fraudes, desperdício de recursos públicos e, principalmente, sejam realizados dentro do prazo adequado (IPEA, 2019).

Para evitar a malversação das verbas públicas a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a Lei Federal nº 8.666 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) (BRASIL, 1993) e a Lei Federal nº 10.520 (Lei dos Pregões) (BRASIL, 2002), regulam a realização dos processos de compras, estabelecendo regras procedimentais rigorosas a serem observadas na realização dos certames. No entanto, as formalidades exigidas, se realizadas de forma adequadas pelos agentes públicos, não representaram entraves burocráticos na condução dos processos e não darão margem para o fracionamento de compras, a ocorrência das denominadas “emergências fabricadas”, bem como problemas com a falta de insumos básicos para atendimento de necessidades do público interno e externo, atrasos na realização de serviços públicos e na concretização de políticas públicas.

Biazzi, Muscat e Biazzini (2011) destacam a pressão vivenciada pelas organizações públicas para garantir o atendimento as suas demandas e melhorar o seu desempenho, atuando com maior transparência e gestão dos resultados. Ao Administrador Público impõe-se o desafio de atuar de forma vinculada aos trâmites legais e, ainda, com a eficiência e racionalização dos recursos orçamentários esperada pelos cidadãos-clientes.

Visando gerenciar os resultados dos processos licitatórios, Fenili (2016) afirma que o desempenho dos procedimentos pode ser avaliado sob sete dimensões (custo do processo, preço econômico, qualidade do objeto, sustentabilidade, transparência, qualidade da instrução e celeridade), cabendo aos gestores públicos estabelecer as variáveis mais adequadas para priorizar e construir os devidos indicadores.

Diante da necessidade do aprimoramento dos processos de compras públicas, para uma gestão mais organizada e célere, esta pesquisa classificada como aplicada, descritiva e qualitativa, desenvolvida como um Estudo de Caso Único, com *lócus* de pesquisa no Município de Itapeva/SP e as atividades desenvolvidas pela Prefeitura Municipal, por meio do Departamento de Materiais e Suprimentos e das demais

repartições públicas responsáveis pelo processamento dos processos licitatórios, com tempo de análise delimitado ao período de 2011 a 2018¹, teve como foco os Pregões Presenciais.

Como modalidade licitatória o Pregão se destina exclusivamente à aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, conceituados no parágrafo único do art. 1º da Lei Federal n.º 10.520/2002, como “(...) aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.” (BRASIL, 2002).

Deste modo, a pesquisa propõe a aplicação combinada das abordagens da Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) e da Teoria das Restrições *Theory of Constraints* (TOC), para identificação dos fatores críticos encontrados no(s) ambiente(s) gargalo(s) que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos Pregões Presenciais, modalidade adotada em 65% dos procedimentos licitatórios, realizados pela Prefeitura Municipal de Itapeva, conforme dados apurados neste trabalho.

Moreira e Costa (2017) afirmam que a Gestão por Processos consiste em uma importante ferramenta para controle e acompanhamento de processos organizacionais, cujo uso ainda é muito restrito na esfera pública, mas que uma vez aplicada, pode trazer transparência e eficiência aos procedimentos administrativos e agilizar o tempo de tramitação, com o estabelecimento de fluxos e eliminação de atividades desnecessárias.

Quanto as contribuições decorrentes da utilização da Teoria das Restrições na esfera pública, Bandeira *et al* (2019), afirmam que os processos administrativos possuem uma natureza burocrática, o que dificulta a identificação de restrições na tramitação dos procedimentos, que não estejam ligadas as amarrações legais. No entanto, segundo os autores, a Teoria das Restrições possibilita a análise minuciosa dos procedimentos auxiliando na identificação de limitações que não estejam ligadas às questões legais e procedimentos da Administração Pública.

Fatos comprovados com os resultados da pesquisa, que demonstram que a aplicação combinada das abordagens da Gestão por Processos e da Teoria das

¹ Período de Gestão dos Prefeitos Municipais: de 2011 a 2012 - Luiz Antonio Hussne Cavani – Partido PSDB; de 2013 a 2016, José Roberto Comeron – Partido PMDB e de 2017 e 2018 e Luiz Antonio Hussne Cavani – Partido PSDB.

Restrições podem contribuir para o melhor desempenho dos processos administrativos, especialmente dos processos licitatórios, oferecendo ao Administrador Público suporte para gerenciamento das atividades, ferramentas para a análise de desempenho dos procedimentos, quanto a sua celeridade, qualidade na execução, dentre os fatores estabelecidos pela organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As compras públicas são atividades administrativas essenciais, realizadas pelos órgãos da Administração Pública, pois é por meio deste processo que se materializaram projetos e políticas públicas, como a execução de obras e a oferta de bens e serviços à população (DI PIETRO, 2014).

Somente no exercício de 2018, segundo dados extraídos do Portal Transparência do Município de Itapeva, foram empenhados cerca de R\$ 59.999.988,95 em compras, o que representa aproximadamente 22% da receita arrecadada no exercício financeiro, contabilizada em R\$ 283.135.888,00, conforme Figura 1:

Figura 1 - Compras Públicas realizadas pela Prefeitura Municipal de Itapeva - Exercício/2018



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Portal E-Transparência do Município de Itapeva/SP (2018)

Tornar o processo de compras, especialmente os processos licitatórios, mais eficientes, é uma necessidade da Administração Pública. No entanto, os gargalos nas atividades da burocracia administrativa muitas vezes não são tão evidentes ao Administrador Público, o que demanda investigações e intervenções (FENILI, 2018). O mapeamento dos fluxos de trabalho, a identificação de pontos de estrangulamento deste fluxo, os gargalos, as mudanças organizacionais, entre outras atividades, constituem iniciativas necessárias na busca da melhoria da eficiência da Administração Pública em geral e dos processos licitatórios em particular (LIMA, 2013; LUCHI, 2006).

Diante disso, para este trabalho foi definida a seguinte questão de pesquisa:

✓ A partir dos fatores críticos presentes na unidade de gargalo do fluxo dos processos licitatórios na modalidade de pregão presencial na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, quais são as oportunidades de melhorias centrais para adequações?.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem por Objetivo Geral:

✓ Identificar oportunidades de melhorias centrais para adequações, a partir dos fatores críticos presentes nas unidades gargalo do fluxo dos processos licitatórios na modalidade de pregão presencial, que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos procedimentos, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP.

Com o desenvolvimento da pesquisa pretende-se atingir os seguintes Objetivos Específicos:

- a) Mapear o fluxo dos processos licitatórios do Município de Itapeva/SP, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns sob a modalidade Pregão Presencial, identificando os gargalos do processo;
- b) Identificar as unidades gargalo no fluxo dos processos licitatórios;

- c) Identificar fatores críticos no(s) gargalo(s) que retardam a finalização de processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial e comprometem a sua celeridade e a qualidade de sua instrução;
- d) Propor intervenções e melhorias no fluxo dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, bem como mudanças organizacionais para eliminação fatores críticos nas unidades gargalo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Os processos licitatórios representam um dos pilares para sucesso na gestão pública, uma vez, que são instrumentos necessários para que os órgãos da administração possam suprir suas demandas por recursos materiais e serviços necessários para realização de suas atividades fins e especialmente para consecução de políticas públicas (FENILI, 2018; BRASIL, 1993).

Os dados apontados pelo IPEA (2019), demonstram a relevância econômica dos processos de compras governamentais, em comparação ao volume de gastos públicos, o qual atingiu a marca de 12,5% do Produto Interno Bruto Nacional, acumulados entre 2006 a 2017.

Conforme dados da Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, somente no ano de 2018, as compras governamentais, atingiram 22% do orçamento anual (MUNICÍPIO DE ITAPEVA, 2020), corroborando para confirmação dos dados coletados pelo IPEA (2019) e ainda, reforçando a necessidade da boa aplicação das verbas públicas, em especial na realização dos processos licitatórios, que envolvem a utilização de grande parcela dos orçamentos, demonstrando que a efetividade dos procedimentos tem claras implicações na otimização dos recursos orçamentários, em razão dos grandes valores envolvidos.

Na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, a Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos, por meio de seu Departamento de Materiais e Suprimentos centraliza a realização dos processos licitatórios para atendimento da demanda de todos os órgãos públicos vinculados ao Poder Executivo Municipal, sendo que em média 63,62% dos processos deflagrados anualmente são realizados com a adoção da modalidade Pregão Presencial, visando à aquisição de bens e contratação de serviços comuns.

Deste modo, percebeu-se que dentre os processos administrativos que tramitam nas repartições, aqueles que versam sobre licitações despertam interesse na sua condução e finalização, e estão dentre os que provocam reclamações recorrentes, seja pela dificuldade na sua instrução, dada às formalidades legais necessárias, seja pela demora na sua conclusão.

A realização célere de processos licitatórios, especialmente dos Pregões Presenciais, pode reduzir a realização do número das dispensas de licitação, com fundamento no art. 24 da Lei Federal n.º 8.666, de 1993, evitando o fracionamento irregular de compras, a ocorrência das “emergências fabricadas” e o comprometimento da economia de escala obtida com a realização das licitações.

Assim, em razão de sua relevância para Administração Pública Municipal foi escolhida a questão de pesquisa, de modo a propiciar o estudo de melhorias no fluxo dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, a fim de auxiliar os gestores públicos do Município escolhido, na identificação de fatores críticos que comprometam a celeridade processual, a qualidade da instrução dos processos e deem causa ao retrabalho.

O objetivo do trabalho contempla o disposto no art. 37, *caput* da Constituição Federal, no que se refere a observância do princípio da eficiência e celeridade dos atos administrativos, imprimindo ao trabalho, temática de interesse da comunidade científica e da sociedade.

Além dos motivos expostos, desde a década de 1995, com a Reforma do Aparelho do Estatal Brasileiro, é esperado que a esfera pública aprimore seus procedimentos, inclusive com a adoção de técnicas de gestão difundidas ou não na esfera privada, para melhoria do desempenho e dos resultados dos processos.

Seethamraju e Marjanovic (2009) afirmam que não existe metodologia para perfeita para melhoria contínua de processos, sendo que os modelos não conseguem corrigir todos os problemas organizacionais, exigindo adaptações e complementações com o uso de outras ferramentas. Isto posto, neste trabalho se propõe a aplicação de duas abordagens de forma combinada, a Gestão por Processos e a Teoria das Restrições.

De acordo com Leite e Rezende (2007), a utilização da metodologia da Gestão por Processos permite a modelagem dos processos, propiciando uma visão ampla sobre os processos da organização, possibilitando melhor controle e maior utilização

da tecnologia da informação, em substituição de tarefas manuais e obsoletas, que não agregam valor à cadeia de produção.

Além disso, os autores afirmam que a Gestão por Processos é uma importante ferramenta para monitoramento, controle e otimização dos processos públicos da administração pública municipal. Para Salgado *et al* (2013), a Gestão por Processos é um importante instrumento para melhoria da qualidade dos processos administrativos, pois permite à compreensão do fluxo de valor dos procedimentos e um maior entendimento quanto as atividades do processo.

Segundo Luchi (2006) a Teoria das Restrições pode conferir ferramentas à Administração Pública para identificação de restrições, que extrapolam àquelas decorrentes do cumprimento de especificações procedimentais dispostas em leis e regulamentos, em especial por meio da implementação criadas por Goldratt, como a Teoria da Focalização e o método Tambor-Pulmão-Corda, aplicados nesta pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro capítulo reservado a Introdução, destinada a apresentação do trabalho, sua contextualização, problematização, objetivo geral e específicos e justificativas para sua realização.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, redigida a partir do estudo dos materiais encontrados na realização do levantamento bibliográfico, sendo assim, abordado o estado da arte da temática da pesquisa, principalmente quanto ao pensamento dos autores clássicos sobre a estruturação da Administração Pública no Brasil, processos licitatórios, em especial da modalidade Pregão Presencial e das teorias da Gestão por Processos ou BPM e da Teoria das Restrições.

No terceiro capítulo apresenta-se o Método e os Materiais da Pesquisa, com descrição do Estudo de Caso Único e dos demais procedimentos de pesquisa, detalhando-se a realização da coleta e análise de dados. No quarto capítulo são expostos a caracterização do locus da pesquisa, com a apresentação de características do Município de Itapeva/SP, do Departamento analisado, dados estatísticos relativos ao perfil das licitações realizadas na localidade e apresentação do mapeamento “As is” - fluxo do processo utilizado atualmente.

No quinto capítulo são apresentadas as análises, discussões e resultados da pesquisa. E por fim, o sexto capítulo se destina a apresentação das considerações finais, seguido das referências utilizadas e dos apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

A terminologia Administração tem origem no latim *ad* que significa (*direção, tendência para*) e *minister* (*subordinação ou obediência*), sendo que seu conceito original foi aprimorado ao longo da evolução histórica da Teoria Geral da Administração.

Conforme aludido Motta (2003), o conceito de Administração remonta os primórdios da Teoria Organizacional, no entanto, todos os avanços teóricos ocorridos durante o Século XX, não alteraram sua natureza, podendo ser descrita pelos atos de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar,

Santos (2001), por sua vez, afirma que à Administração cabe de forma pura e simples, a gestão, por meio da estruturação de um modelo gerencial capaz de viabilizar a concretização dos objetivos da organização.

De acordo com Nascimento (2017), o termo *Gestão* pode ser definido como o aprimoramento da prática para consecução de determinadas finalidades. Sendo que ao ser aplicado ao setor público, o conceito ganha novo contorno, reforçando a ideia do bem servir a sociedade, com o atendimento das demandas sociais e a utilização de técnicas de gestão que propiciem a melhoria da organização e de seus métodos.

A gestão do aparelho estatal brasileiro já passou por três formas de Administração - Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial. No entanto, estas formas se sucedem e nunca de fato são afastadas integralmente do aparelho estatal (BRASIL, 1995).

Bresser-Pereira (2007) elaborou quadro comparativo alocando as formas de Estado e de Administração na história brasileira, como apresentado no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Formas Históricas de Estado e de Administração

CATEGORIA	1821-1930	1930-1985	1990-...
Estado/sociedade	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime político	Oligárquico	Autoritário	Democrático
Classes dirigentes	Latifundiários e burocracia patrimonial	Empresários e burocracia pública	Agentes financeiros e rentistas
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Bresser-Pereira (2007)

Os movimentos reformistas visavam afastar os resquícios da forma de Administração Patrimonialista, caracterizada pelo uso da máquina pública, pelos gestores públicos, para fins privados, e assim, recorreram a abordagens fortemente burocráticas, que propiciam maior rigidez na condução dos processos públicos. A partir da década de 1990, influenciados pelos métodos de administração da iniciativa privada, ganha destaque a ideia da implementação de um Modelo Gerencial de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

2.1.1 Breve histórico da administração pública brasileira

Desde o descobrimento até a Revolução de 1930, a história brasileira é marcada por uma Administração Pública Patrimonialista, o que conferiu grandes privilégios à elite agrária (PASCARELLI FILHO, 2011).

Paula (2005) afirma que no período colonial, o Estado brasileiro consistia em uma unidade política centralizada na figura do monarca português e seus conselheiros, não havendo no território normas gerais relativas à organização da hierarquia e da competência administrativa das entidades públicas e civis. A autora também ressalta, a restrita autonomia local, primando as ações públicas pela arrecadação de impostos sem um ideal de efetivação de políticas públicas a serem prestadas ao povo. A *res publica* não se distinguia do patrimônio privado – *res principis* – dando-se amplo espaço para a prática de atos de corrupção e de privilégios, como o nepotismo (BRASIL, 1995).

Entre 1930 e 1980, o Brasil passou por grandes transformações sociais e econômicas, com o avanço do processo de industrialização, a modificação da

organização social, a formação das cidades e o êxodo rural (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Durante o Governo de Getúlio Vargas iniciado na década de 1930, o país passou pela primeira grande reforma administrativa, com a adoção do Modelo de Administração Burocrática (BRASIL, 1995). Segundo Bresser-Pereira (2007) o modelo burocrático, então associado a burguesia industrial, representou a palavra-chave para a reforma do aparelho estatal promovida durante a Revolução Industrial Brasileira. Para Costa (2008) a Revolução Liberal (1930-1954) ocorrida na Era Vargas, correspondeu ao período de modernização acelerada do Brasil, decorrente da forte industrialização e da intervenção estatal no setor produtivo.

Quanto à modernização da gestão da administração estatal, foi criado pela Constituição Federal de 1937 e instituído pelo Decreto-Lei n.º 579-1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP diretamente subordinado à Presidência da República.

O DASP foi criado com o objetivo de realizar a reforma da administração pública, fundamentada na teoria científica de Taylor, pautada na racionalização e simplificação dos processos, rigor no planejamento e gestão orçamentária. Também é importante destacar a adoção das ideias de burocracia de Max Weber na administração de pessoal, especialmente quanto ao conceito da meritocracia, a realização de concursos públicos e treinamentos de pessoal (BRASIL, 1995; PAULA, 2005).

Após a morte de Vargas, em 1954, apesar das mudanças político-ideológicas, o seu projeto de Reforma de Estado não foi totalmente abandonado, prevalecendo a mesma estratégia de desenvolvimento (COSTA, 2008).

No Governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) o sistema burocrático já não atendia aos anseios políticos do governo federal, surgindo os primeiros movimentos de reforma das propostas da política varguista no sentido da reforma gerencial, com a formação de comissões especiais que tinham o papel de estudar e elaborar estratégias para simplificação dos processos administrativos e estruturação das reformas ministeriais.

Com o golpe militar da década de 1960, que se deu pela associação entre a elite burguesa industrial e os militares, apoiados pelo governo dos EUA, os ideais da reforma burocrática de Vargas foram retomados, mas não promovidos com a mesma

força, seguindo a elite burguesa e a os burocratas públicos uma política econômica nacionalista e desenvolvimentista (BRESSER-PEREIRA, 2007; COSTA, 2008).

Em 1967 durante o Governo de Castelo Branco foi editado o Decreto-Lei n.º 200, sendo tomada a primeira medida oficial para superação dos rigores da Administração Pública Burocrática e sua substituição pelo Modelo de Administração Gerencial. O Decreto estabeleceu que as atividades da Administração Pública Federal obedeceriam aos princípios do planejamento com maior racionalidade dos procedimentos, da coordenação com a maior interação entre as chefias visando a perfeita execução dos planos de governo, da descentralização funcional, da delegação de competência e do controle, especialmente pela ampliação do papel dos órgãos da administração indireta, visando flexibilizar a administração e propiciar maior operacionalidade das atividades econômicas do Estado (BRASIL, 1967; 1995).

Bresser-Pereira (2007) pontua que a aliança entre a elite burguesa industrial e os militares se rompeu na década de 1980, provocada pela crise da dívida externa e a influência da ideologia neoliberal. Na mesma década foi criado o Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização – PrND, visando a melhoria dos processos, a descentralização das autoridades e a eficiência nos serviços públicos.

Durante a década de 1980, a Administração Pública Brasileira passou por um período de retrocesso ao sistema burocrático, decorrente das ações estabelecidas no processo de transição pós-democrática e ainda pelo rigor presente na Constituição de 1988. De acordo com Santos (2008), muitos doutrinadores destacam o caráter burocratizante e excessivamente enrijecedor da Carta Cidadã sob a gestão estatal, visando afastar do cenário nacional, problemas como corrupção, clientelismo, empreguismo e outras características próprias do patrimonialismo e do fisiologismo.

Paula (2005) afirma que a crise do nacional-desenvolvimentismo, as críticas ao patrimonialismo e ao autoritarismo, vivenciados nos governos brasileiros antecedentes à década de 1990, levaram o país à Reforma Gerencial. A autora afirma ainda que todo esse contexto favoreceu a formação da aliança política social-liberal liderada pelo Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), pautada na teoria do desenvolvimento dependente e baseada na articulação entre estratégias neoliberais de estabilização econômica e administrativas, então dominantes no mundo e recomendada pelo Consenso de Washington.

A reforma estatal ocorrida na década de 1990, liderada por Bresser-Pereira, ministro do Governo de Fernando Henrique Cardoso, denominada Nova Administração Pública, surge voltada à Administração Gerencial, com o intuito de diminuir as funções do Estado, promover sua modificação econômica e social e também, implementar a eficácia governamental com a racionalização de custos e o aumento da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão-cliente (BRASIL, 1995).

Ao implementar novos valores na gestão estatal, a Administração Pública Gerencial não nega os princípios da Administração Pública Burocrática, mas ao contrário, se apoia em seus princípios. Estruturada por Bresser-Pereira a Reforma de 1995 teve três dimensões: 1. Dimensão institucional-legal, ligada aos óbices legais existentes que impediam a maior eficiência do aparelho estatal; 2. dimensão cultural, que reconhece a coexistência de valores patrimonialista, burocráticos e gerenciais na Administração Pública Brasileira e 3. dimensão gerencial, que se refere às práticas administrativas adotadas pela Administração Pública (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Sob as diretrizes da Administração Pública Gerencial se espera que o Administrador Público seja capaz de estabelecer e atingir os objetivos estabelecidos para seus processos, com o seu foco no resultado, sendo-lhe garantida a autonomia para a gestão do capital humano e dos recursos materiais e financeiros disponíveis, além da construção de indicadores que possibilitem a comparação de desempenho entre instituições públicas (BRASIL, 1995).

Toda a ampliação da qualidade na prestação dos serviços públicos proposta pela Administração Pública Gerencial visa promover a garantia e a defesa dos interesses coletivos, com respeito ao cidadão-cliente, e a otimização dos recursos públicos oriundos do pagamento das diversas espécies de tributos.

Portanto, a Reforma Gerencial do Estado propõe a diminuição do formalismo e do rigor técnico característicos da burocracia, abrindo espaço para implementação das técnicas de gestão modernas da administração privada, com observância ao estabelecimento de metas e controle de resultados nos processos organizacionais.

2.1.2 Eficiência governamental

Como destaca Paula (2005), entre as décadas de 1960 e 1990, as transformações gerenciais, as críticas ao modelo burocrático, a implementação do modelo gerencial em muitos países e a cultura do *management*, provocaram transformações diretas no aparelho estatal brasileiro, inclusive no que se refere a utilização das ferramentas gerenciais oriundas da administração privada. No entanto, como frisa a autora, a transferência e a adaptação de ferramentas gerenciais do setor empresarial para o setor público, deve, obrigatoriamente, observar ao interesse público e ainda promover o exercício dos direitos políticos por meio da participação popular e da governança pública

Nas palavras de Irene P. Nohara (2012), o paradigma gerencial proposto com a Reforma do Aparelho de Estado, na década de 1990, mudando a forma de controle adotado no modelo burocrático, que deixa de basear em processos para focar nos resultados.

A busca por novas técnicas de gestão capazes de proporcionar melhores resultados à Administração Pública refletem as expectativas colocadas sobre a inclusão do princípio da eficiência como um dos princípios constitucionais da Administração Pública Brasileira. Por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998, após a Reforma do Aparelho do Estatal iniciada em 1995, o princípio da eficiência foi acrescido aos princípios elementares da Administração Pública, elencados no art. 37, caput da Constituição Federal (BRASIL, 1998).

Segundo Di Pietro (2014), o princípio da eficiência é composto por dois aspectos, o primeiro relacionado ao modo de atuação do agente público e o segundo, ao modo como a Administração Pública é organizada, estruturada e disciplinada, sendo que as ações públicas realizadas por seus agentes deverão sempre buscar o melhor desempenho e assim, resultando na melhor prestação de serviços públicos.

Para Meirelles (2010) o princípio da eficiência impõe que os agentes públicos exerçam suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Nohara (2012) ainda ressalta que o Administrador eficiente é aquele que consegue apresentar bons resultados, produtividade e desempenho, em relação a gestão de insumos, como mão de obra, recursos materiais e financeiros, máquinas e tempo.

Desta maneira, a condução responsável dos processos, com observância ao princípio da eficiência, representa uma mudança cultural e a busca por melhores resultados nos processos organizacionais.

A aplicação do princípio da eficiência, na forma estabelecida no art. 37, *caput* da Constituição Federal, impactou a organização jurídica brasileiro na esfera do Direito Administrativo (NOHARA, 2012; DI PIETRO, 2014), inclusive sobre a organização dos processos de compras governamentais, como será apresentado nas próximas seções, destinada ao estudo dos Processos Licitatórios e Pregões, com observância das determinações da Constituição Federal (BRASIL, 1988), da Lei Federal n.º 8.666 (BRASIL, 1993) e da Lei Federal n.º 10.520 (BRASIL, 2002), e demais regulamentos.

2.2 PROCESSOS LICITATÓRIOS

Para o desenvolvimento deste trabalho deve-se compreender o que são os processos licitatórios, suas fases e modalidades, bem como as hipóteses de dispensa e inexigibilidade, estabelecidas na Lei Federal n.º 8.666, de 1993 e na Lei Federal n.º 10.520, de 2002 – Lei dos Pregões.

Licitação segundo lição de Justen Filho (2014, p. 15-16) consiste em um:

[...] procedimento administrativo destinado a selecionar, segundo critérios objetivos e predeterminados, a proposta de contratação mais vantajosa para a Administração e a promover o desenvolvimento sustentável, assegurando-se a ampla participação dos interessados e o seu tratamento isonômico, com observância de todos os requisitos legais exigidos.

Di Pietro (2006) destaca que as licitações são processos administrativos por meio do qual os órgãos públicos possibilitam a todos os interessados por meio de um instrumento convocatório – o Edital, a oportunidade para formulação de propostas, as quais serão selecionadas de acordo com os critérios previamente estabelecidos, em razão da proposta mais conveniente e vantajosa para Administração.

Excepcionalmente, conforme aludido no art. 37, XXI da Carta Magna, as compras públicas poderão ser efetuadas sem a deflagração de processos licitatórios, tornando a licitação dispensada, dispensável ou inexigível, nas hipóteses estabelecidas em Lei.

Licitação dispensada é aquela que a própria lei a declarou como tal, estando suas hipóteses expressas na Lei de Licitações e outras legislações esparsas (MEIRELLES, 2010). Já a *licitação dispensável*, refere-se a todas aquelas que a Administração pode não realizar por motivo de conveniência e oportunidade e são elencadas no art. 24, incisos I a XXIX da Lei 8.666, de 1993, em um rol taxativo (BRASIL, 1993).

A *licitação inexigível* é configurada quando há impossibilidade jurídica de competição entre os participantes do certame, dadas as peculiaridades do objeto e aos interesses sociais da Administração Pública (MEIRELLES, 2010).

A realização de processos licitatórios pelos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta reger-se-á por princípios estabelecidos no *caput* e no inciso XXI do art. 37 da Carta Magna, portanto, devem ser resguardados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia.

Ademais, como procedimento formal, os processos licitatórios observam a incidência de princípios específicos definidos no art. 3º da Lei Federal n.º 8.666, de 1993 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos, sendo estes: da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa para a administração, da promoção do desenvolvimento nacional sustentável e em seu processamento, além daqueles princípios estabelecidos no *caput* e no inciso XXI do art. 37 da CF, também serão observados os princípios específicos da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e da adjudicação compulsória ao vencedor.

2.2.1 Das modalidades de licitação admitidas no ordenamento jurídico brasileiro

Para compreensão do processamento dos processos licitatórios deve-se distinguir suas modalidades, estabelecidas nos incisos I a V do art. 22 da Lei Federal n.º 8.666, de 1993. Tais modalidades se diferenciam em razão de seu objeto (obra, serviço, compra, alienação, concessão, permissão e locação), e em razão de seu valor e forma de processamento, tal como exposto no Quadro 2, apresentado a seguir:

Quadro 2 - Modalidades de Licitação - Lei Federal n.º 8.666/1993

MODALIDADE	CARACTERÍSTICA	VALOR
Concorrência	Realizada com a participação de quaisquer interessados, desde que na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.	- Para Obras e serviços de engenharia: Acima de R\$ 3.300.000,00 (Três milhões e trezentos mil) - Para outras compras e serviços: Acima de R\$ 1.430.000,00 (um milhão quatrocentos e trinta mil reais).
Tomada de Preços	Realizada entre quaisquer interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	- Para Obras e serviços de engenharia: Até R\$ 3.300.000,00 (Três milhões e trezentos mil reais) - Para outras compras e serviços: Até R\$ 1.430.000,00 (um milhão quatrocentos e trinta mil reais).
Convite	Realizada entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.	- Para Obras e serviços de engenharia: Até R\$ 330.000,00 (Trezentos e trinta mil reais) - Para outras compras e serviços: Até R\$ 176.000,00 (Cento e setenta e seis reais).
Concurso	Realizada entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.	Sem valor pré-definido
Leilão	Realizada entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.	Maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de BRASIL (1993; 2018)

A definição do objeto da licitação refletirá na escolha da modalidade da licitação e deve ser feita de forma clara e objetiva, sob pena de nulidade do instrumento convocatório, comprometimento do julgamento, o que acarretará a inexecução do contrato (MEIRELLES, 2010).

Além das modalidades de licitação estabelecidas no art. 22 da Lei Federal n.º 8.666, de 1993, por meio da Lei Federal n.º 10.520, de 2002, foi instituído como modalidade licitatória para todos os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), o Pregão, voltado especificamente para aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, conforme disposto no art. 1º da referida norma, que assim estabelece “Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei” (BRASIL, 2002, texto eletrônico).

Ademais, a Lei Federal n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011, estabelece o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), sendo sua utilização restrita às licitações e contratos especificados nas hipóteses elencadas no art. 1º da aludida norma.

O RDC foi aplicado às licitações e contratos necessários à realização das obras de infraestrutura e de contratação de serviços para as grandes competições esportivas realizadas no país entre os anos de 2013 a 2016, como os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, a Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014 (BRASIL, 2011).

Além do mais, o RCD pode ser aplicado às ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); as obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS); as obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma e administração de estabelecimentos penais e de unidades de atendimento socioeducativo; as ações no âmbito da segurança pública; as obras e serviços de engenharia, relacionadas as melhorias na mobilidade urbana ou ampliação de infraestrutura logística; aos contratos a que se refere o art. 47-A e as ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação (BRASIL, 2011).

Por fim, como a Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que “Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”, estabelece a partir de seu art. 4º, regras específicas para realização de compras públicas, no

período de pandemia por coronavírus, especialmente quanto à realização de procedimentos licitatórios e dispensa, visando facilitar a aquisição de insumos para realização de aquisições de bens e contratações para enfrentamento da crise de saúde pública.

Em que pese, as peculiares de cada uma das formas de contratações públicas, todas estão consubstanciadas no disposto no art. 37, XXI da Constituição Federal visando a contratação da melhor proposta para a Administração Pública.

2.2.2 Tipo de licitação e critérios de julgamento das licitações públicas e os atos administrativos de encerramento dos processos licitatórios

Quanto aos tipos de licitações estas podem ser classificadas conforme estabelecido no art. 45, § 1º da Lei Federal n.º 8.666, de 1993, exceto a modalidade concurso, em: a) menor preço: aplicado para a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, sendo o vencedor o licitante que apresentar a proposta de menor preço, de acordo com as especificações do edital ou convite; b) melhor técnica; c) melhor técnica e preço e d) maior lance ou oferta, aplicado nas hipóteses de alienação de bens ou concessão de direito real de uso (BRASIL, 1993).

No instrumento convocatório constará a indicação do tipo da licitação, dentre os critérios que possibilitem auferir o prazo, qualidade, tipo de material e outras características do objeto licitado, que assim serão adotados como critérios de julgamento das propostas, destacando que a Lei Federal n.º 8.666, de 1993, prioriza o tipo menor preço, fator que viabiliza a escolha objetiva da proposta, sem margens de discricionariedade do agente público (DI PIETRO, 2006).

Meirelles (2010) destaca que o estabelecimento do critério de julgamento do processo licitatório no edital ou convite é realizado em observância ao princípio do julgamento objetivo para que seja afastada qualquer margem de subjetividade nos julgamentos das propostas e a realização de um planejamento estratégico do processo de compras, de modo a garantir a realização do certame e a contratação mais vantajosa para a Administração Pública.

Assim, preenchidos os critérios de habilitação, apresentação pelo licitante das documentações requisitadas para participação no procedimento e selecionada a melhor proposta, a licitação seguirá para seus atos de encerramento, com a

deliberação da autoridade quanto a homologação e adjudicação do objeto ao licitante vencedor do certame.

Para Di Pietro (2006) a *Homologação* da licitação equivale a aprovação do procedimento pela autoridade competente pela inexistência de vícios que maculem o procedimento e enquanto a *Adjudicação* é o ato pelo qual a autoridade competente, em ato contínuo a homologação, atribui o objeto da licitação ao vencedor, ou seja, para aquele que apresentou a melhor proposta.

2.3 PREGÕES

O Pregão surgiu no ordenamento jurídico brasileiro com a edição da Lei Federal n.º 9.472, de 16 de julho de 1997 - Lei Geral das Telecomunicações (LGT), com a previsão da criação de duas novas modalidades licitatórias – consulta e pregão, conforme disposto em seu art. 54, a seguir transcrito:

Art. 54. A contratação de obras e serviços de engenharia civil está sujeita ao procedimento das licitações previsto em lei geral para a Administração Pública.

Parágrafo único. Para os casos não previstos no *caput*, a Agência poderá utilizar procedimentos próprios de contratação, nas modalidades de consulta e pregão (BRASIL, 1997, texto eletrônico, grifo nosso).

A medida foi inicialmente criticada e objeto de Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI 1668, proposta em 1998 perante o Supremo Tribunal Federal - STF pelo Partido Comunista do Brasil – PC do B, Partido dos Trabalhadores – PT, Partido Democrático Trabalhista – PDT e o Partido Socialista Brasileiro – PSB, sendo declarada constitucional pelo Plenário da Corte, que entendeu que a existência da Lei Geral das Licitações (Lei Federal n.º 8.666/1993), não impede a criação de novas modalidades licitatórias por outras legislações infraconstitucionais.

Nas palavras de Rolim (2005), a modalidade Pregão instituída pela Lei Federal n.º 9.472, de 1997, imprimiu aos certames licitatórios deflagrados pela Administração Pública, maior celeridade, economia, competitividade e vantajosidade, priorizando sempre pelo zelo aos interesses públicos, uma vez, que a organização do procedimento é muito mais funcional que as modalidades estabelecidas pela Lei Federal n.º 8.666, de 1993.

Diante das vantagens advindas da realização dos pregões vislumbradas com a aplicabilidade da Lei Federal n.º 9.472, de 1997, por meio da Medida Provisória n.º 2.182, de 23, de agosto de 2001, a modalidade licitatória passou a ser adotada em âmbito federal, sendo posteriormente convertida em norma geral, especificamente com a promulgação da Lei Federal n.º 10.520, de 2002, passando a ser aplicada para todos os entes federativos - União, Estados, Distrito Federal e Municípios (MELLO, 2012).

Como modalidade licitatória, o Pregão se destina exclusivamente à aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, conceituados no parágrafo único do art. 1º da Lei Federal n.º 10.520, de 2002, como “Consideram-se bens e serviços comuns, (...) aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002, texto eletrônico).

A legislação veda a utilização de definição de especificações excessivas, devendo a descrição do objeto ser precisa, suficiente e clara, para que exigências irrelevantes ou desnecessárias não comprometam a competitividade entre os licitantes interessados (DI PIETRO, 2014).

Meirelles (2010) afirma ainda, que o conceito trazido na Lei Federal n.º 10.520, de 2002, é insuficiente, visto que o que de fato estabelece a caracterização de bens e serviços comuns é a possibilidade de sua padronização, o que permitirá inclusive a sua substituição por outros de mesmo padrão de qualidade e eficiência. O que não se aplica aos serviços de engenharia e aqueles adquiridos pelos critérios de técnica e preço.

Deste modo, os processos licitatórios da modalidade Pregão tem como critério de julgamento e classificação das propostas, o melhor preço para Administração Pública, sendo observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital, conforme termos do inciso X do art. 4º da Lei Federal n.º 10.520, de 2002 (BRASIL, 2002).

O Governo Federal, por meio do Decreto Federal n.º 10.024, de 20 de setembro de 2019, tornou obrigatória a adoção da modalidade pregão eletrônico para aquisição de bens e serviços comuns, sendo excepcional o uso da modalidade pregão presencial, devendo ser justificada a inviabilidade técnica ou desvantagem para Administração a caso não adote o procedimento (BRASIL, 2019).

Estados e Municípios poderão instituir regulamentação própria sobre o tema, normatizando a utilização da modalidade em moldes semelhantes aos dispostos no Decreto Federal n.º 10.024, de 2019, desde que não extrapolem o estabelecido nas leis federais quanto aos processos licitatórios, tudo de acordo com o art. 188 da Lei Federal n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

Por fim, podemos destacar como características dos pregões, que acabam por simplificar o procedimento, as vedações impostas no art. 5º da Lei Federal n.º 10.520, de 2002, quanto a exigência de garantias, a aquisição do edital pelos licitantes como condição para participação no procedimento, bem como a necessidade de pagamento de taxas e emolumentos, salvo aqueles referentes ao fornecimento do edital, em valor limitados ao custo para sua reprodução gráfica ou aos custos para utilização de recursos de tecnologia de informação.

2.3.1 Fases interna e externa dos pregões

Como nas demais modalidades licitatórias os pregões são compostos por duas fases – interna ou preparatória e externa, com etapas definidas nos artigos 3º e 4º da Lei Federal n.º 10.520, de 2002.

Na fase interna ou preparatória dos pregões, a autoridade competente justificará a necessidade da realização do certame, definindo seu objeto, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções pelo inadimplemento de obrigações assumidas pela licitante, as cláusulas contratuais e prazos para fornecimento (BRASIL, 2002).

Quanto a motivação do ato administrativo, materializada na justificativa da realização do certame, o que inclui a escolha da modalidade, trata-se de ato vinculante para a autoridade administrativa, que na incorreta instrução do processo administrativo poderá ensejar a nulidade do processo licitatório (MEIRELLES, 2010).

Portanto, a qualidade da instrução do processo administrativo é um fator a ser observado pela Administração Pública, pois como dito por Fenili (2018, p. 180), “a retidão e a legitimidade da instrução do rito materializam dimensão de *performance*, por assegurar o atendimento aos preceitos legais e principiológicos”.

A condução do processo licitatório impõe ao administrador a capacidade de gerenciar um adequado fluxo de trabalho, capaz de garantir a observância das regras legais e ao mesmo tempo lhe confere aptidão para administrar o tempo de trabalho

para que a licitação ocorra da forma mais célere possível para atendimento das demandas dos órgãos da Administração Pública.

A fase interna ou preparatória ocorre no âmbito interno da Administração, se referindo as etapas desenvolvidas pelos órgãos e entidades interessadas na aquisição de bens e serviços, o que incluirá a justificativa da necessidade do objeto a ser licitado, a definição do objeto do certame, a elaboração do Edital com as exigências para habilitação, os critérios para aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato a ser firmado entre as partes, incluindo as condições para o fornecimento do objeto licitado (DI PIETRO, 2014).

A fase interna é constituída das seguintes etapas elencadas no Quadro 3, trazido na página seguinte.

Quadro 3 - Fase interna dos Pregões - art. 3º da Lei Federal n.º 10.520/2002

1. Requisição do objeto;
2. Definição do Objeto - Termo de Referência / Projeto Básico;
3. Definição da modalidade e tipo de licitação;
4. Justificativa da contratação (necessidade do bem e/ou serviço comum);
5. Abertura do Processo Administrativo;
6. Previsão/Indicação de Recursos Orçamentários;
7. Pesquisa de Mercado;
8. Elaboração do Edital;
9. Designação do Pregoeiro e Equipe de Apoio;
10. Exame e Aprovação da Assessoria Jurídica;
11. Assinatura e publicação do Edital.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brasil (2002)

Com a assinatura e publicação do Edital da Licitação ocorre o encerramento da fase interna do procedimento licitatório, tendo início a fase externa do procedimento (BRASIL, 2002), composta pelas seguintes etapas - Convocação, Credenciamento, Sessão do Pregão, Fase Recursal, Adjudicação e Homologação da Licitação, definidas no Quadro 4 trazido abaixo:

Quadro 4 - Fase externa dos Pregões - art. 4º da Lei Federal n.º 10.520/2002

1. Convocação (Publicação do Aviso de Licitação)	Publicação do aviso da Licitação (Edital), com as condições para ampla participação dos interessados.
2. Credenciamento	Ato pelo qual são admitidos os licitantes a participar do certame, de acordo com os critérios estabelecidos no Edital, desde que comprovem a existência de poderes para formulação de propostas e dos demais atos inerentes a licitação.
3. Sessão do Pregão (Julgamento)	Realização da sessão pública, onde os interessados na participação do certame deverão apresentar certidão declarando cumprir os requisitos para habilitação e entregarão os envelopes com sua proposta. O julgamento das propostas ocorrerá em sessão única, após abertura dos envelopes, classificação das propostas, lances, análise da aceitabilidade das propostas (exequibilidade dos preços) e classificação final.
4. Habilitação	Etapa em que são analisados os documentos apresentados pelo autor da melhor proposta. Medida que confere ao procedimento maior celeridade, pois não há desperdício de tempo com a análise da documentação dos autores das propostas dos concorrentes desclassificados pela apresentação de propostas de maior valor.
5. Fase Recursal	Prazo de 3 (três) dias concedidos aos licitantes desclassificados para impugnação da decisão do pregoeiro que proclamou o vencedor da licitação. Não havendo razões para acolhimento do recurso, segue para próxima etapa.
6. Adjudicação	Ato pelo qual a Administração pela mesma autoridade superior atribui ao vencedor o objeto da licitação.
7. Homologação	Etapa final do procedimento, ocorre quando a autoridade superior, responsável pela adjudicação declara definitivamente o licitante como vencedor do certame e o convoca para assinatura do instrumento contratual. Destacando a inversão da fase de homologação e adjudicação em comparação com as demais modalidades licitatórias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Meirelles (2010) e Di Pietro (2014).

Necessário frisar que, nos pregões presenciais e eletrônicos, as fases internas e externas são idênticas, distinguindo-se os procedimentos quanto à realização da sessão do pregão. No pregão presencial caberá ao pregoeiro, servidor efetivo e com formação específica, conduzir a sessão pública com a presença dos licitantes, realizando as devidas negociações (MEIRELLES, 2010), enquanto no pregão

eletrônico, realizados com a utilização de recursos de tecnologia, o pregoeiro deverá gerenciar a sessão por meio eletrônico, não havendo contato direto com os licitantes (JUSTEN FILHO, 2014).

2.3.2 Formas de contratação nos Pregões – sistema de registro de preços, contratos administrativos e demais formas

Poderão ser adotados nos pregões, o Sistema de Registro de Preços – SRP, na forma instituída no art. 15, II da Lei Federal n.º 8.666, de 1993, consistindo em um “conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras” (BRASIL, 2013, texto eletrônico).

Quando adotado o SRP será lavrada a Ata de Registro de Preços definida no Decreto Federal n.º 7.892, de 23 de janeiro de 2013, como um documento vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, sendo que nesta deve constar os preços objeto do registro, fornecedores/detentores, órgãos participantes e ainda, as condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e nas propostas apresentadas (LIMA, 2017).

Quando não adotado o SRP, serão celebrados os contratos administrativos, ajustes firmados pela Administração Pública com pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas, para efetivação do objeto licitado, segundo o regime de jurídico público, sendo resguardadas as prerrogativas do Poder Público, por meio das chamadas cláusulas exorbitantes ou de privilégios da Administração (DI PIETRO, 2014).

De acordo com o art. 62, § 4º da Lei Federal n.º 8.666, de 1993, será dispensado o termo contratual, nas hipóteses de compras para entregas imediatas e integral dos bens adquiridos, hipótese em que o instrumento poderá ser substituído por "carta contrato", "nota de empenho de despesa", "autorização de compra", "ordem de execução de serviço" ou outros instrumentos hábeis.

Realizado o estudo sobre os Processos Licitatórios e dos Pregões, no próximo tópico serão abordadas as teorias relativas a Gestão por Processos e a Teoria das Restrições e sua aplicabilidade aos processos administrativos.

2.4 GESTÃO POR PROCESSOS OU BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM

A Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM) vem ganhando destaque em todo mundo nos ambientes organizacionais e acadêmicos. A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), sediada nos Estados Unidos, concentra diversos estudos e associados interessados no tema (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

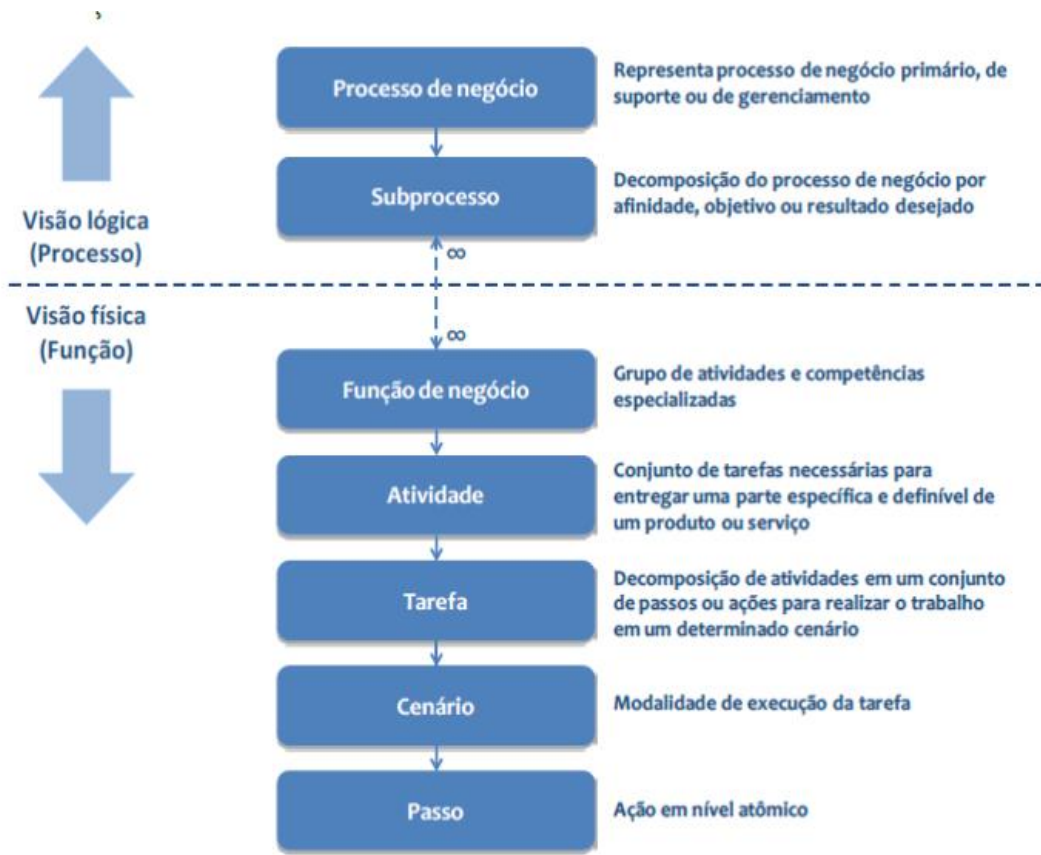
De acordo com Borges, Walter e Santos (2016), a orientação gerencial dos processos de negócios foi motivada pelo movimento da Qualidade Total e da Reengenharia, desenvolvidos nas décadas de 1980 e 1990, e pelo avanço da tecnologia da informação, que exigiam a análise e redesenho dos processos para integração e maior eficiência dos sistemas.

A Gestão por Processos, também denominada como Gerenciamento de Processos de Negócios, representa uma nova forma de visão dos processos por compreender a cadeia de eventos de trabalho executados para a entrega de um produto ou serviço, independentemente das áreas funcionais envolvidas (ABPMP, 2013).

Este olhar sobre a organização modificou a forma de organização dos processos produtivos e o modo de gerenciá-los para concretização dos objetivos da empresa, rompendo com o paradigma taylorista-fordista, no qual a produção é organizada em termos funcionais, ou seja, o sistema produtivo é composto por áreas especializadas que constituem etapas do processo produtivo e realizam suas tarefas sem considerar a etapa precedente ou a posterior, de maneira que é o somatório desses esforços independentes que resulta na realização do objetivo pretendido (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Essa distinção pode ser observada, esquematicamente, na Figura 2, seguir:

Figura 2 - Visão do Processo a partir da Gestão por Processos ou BPM



Fonte: ABPMP (2013)

Pavani Junior e Scucuglia (2011) ainda destacam os conflitos recorrentes em ambientes onde a produção é dividida em departamentos especializados, por não existir uma única percepção sobre a organização. Deste modo, cada departamento conduz a respectiva etapa do processo a sua maneira e tempo, não havendo uma uniformidade no modo de compreendê-lo, o que tende a causar um impacto negativo ao processo como um todo e conseqüentemente, ao resultado pretendido.

Somada a questão da estrutura funcional, um dos problemas comuns das organizações, sejam elas privadas ou públicas, é a ausência do estabelecimento de rotinas planejadas como pertencentes a fluxos, fator que enseja na realização de tarefas desnecessárias, sobrepostas e que muitas vezes não agregam valor aos processos.

Para Calazans, Kosloski e Guimarães (2016) a Gestão por Processos é uma prática que pode ser adotada por organizações públicas e privadas para atender suas necessidades, sendo possível, a partir da utilização da ferramenta, a identificação das

possibilidades de melhoria e a coleta de informações indispensáveis para organização das operações e automatização dos processos.

Além disso, os autores afirmam que toda a evolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas, dentre as quais estão os fatores que exigem a prestação de serviços com maior qualidade, tornaram a Gestão por Processos propícia para atender as necessidades das organizações, por oferecer suporte a reorganização dos processos, para torná-los mais automatizados, céleres, eficientes e eficazes.

Como exemplo de aplicação em organizações públicas da Gestão por Processos, pode-se citar o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto Federal n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento por meio da Secretaria de Gestão (SEGES), no qual foram adotadas metodologias e soluções para processos administrativos por meio da metodologia (BRASIL, 2011).

Assim, a Gestão por Processos é definida como uma quebra de paradigma funcional na gestão dos processos de produção/administrativos das organizações, sejam estas públicas ou privadas, uma vez que os processos passam a ser vistos numa perspectiva interfuncional – ponta a ponta – visando a melhor gestão e a eliminação dos conflitos internos decorrentes da visão tradicional e departamental (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Além da visão ponta a ponta, na Gestão por Processos temos a figura do “dono do processo” (*process owner*, ou simplesmente P.O.), que nas palavras de Pereira (2016), pode ser chamado também de “líder”, “gerente” ou “responsável”. Espera-se que o dono do processo seja alguém que conheça profundamente a organização objeto da implementação da Gestão por Processos, e que este tenha a capacidade de monitorar o desempenho organizacional, especialmente por meio do uso de indicadores, bem como conhecer as necessidades dos clientes², e as necessidades de mudanças e melhorias para otimização do desempenho das tarefas.

O dono do processo também deve conhecer e gerenciar os trabalhos em equipe, promovendo a cooperação entre os diversos setores envolvidos no desenvolvimento do processo, bem como ter a capacidade de implantar planos de

² O conceito de cliente aqui é aplicado também para as etapas internas do processo produtivo/administrativo, de forma que uma etapa posterior é considerada “cliente” de uma etapa precedente, reforçando a ideia de um encadeamento de atividades interdependentes, até que o final do processo, onde está o cliente “de fato”.

ações de melhorias, fazendo a interlocução entre equipe de produção e os membros da alta administração da organização, os denominados patrocinadores, que nada mais são do que os detentores dos recursos necessários para o custeio da implementação de melhorias dos processos de negócios, podendo um único processo ter vários donos (PEREIRA, 2016).

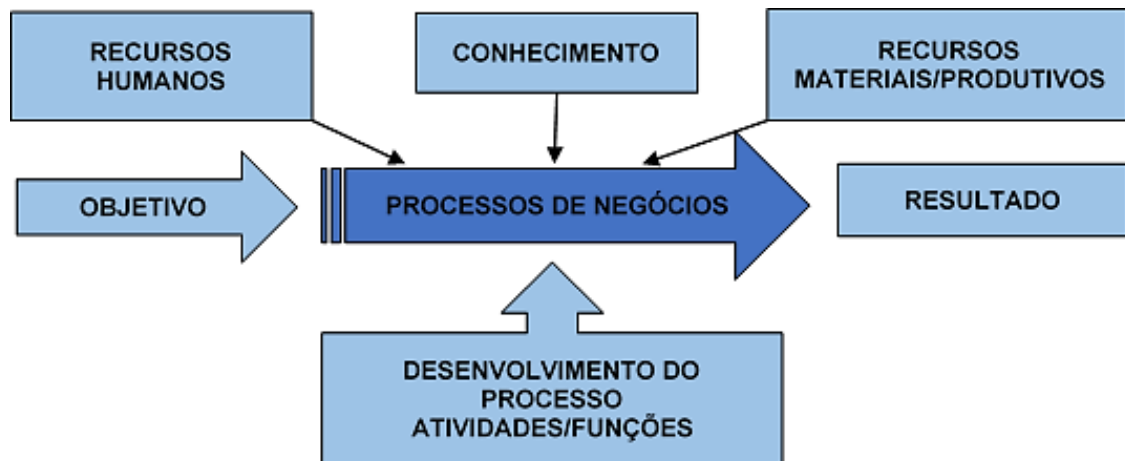
2.4.1 Processos de negócios³ e sua classificação

Para Lage Junior (2016) os Processos de Negócios consistem no conjunto das atividades definidas para determinar como o trabalho será realizado em uma empresa, sendo que as atividades deverão ser colaborativas e coordenadas, tudo com o intuito de produzir produtos ou serviços com valor agregado, propiciando a satisfação dos clientes internos e externos.

Os Processos de Negócios podem ser representados graficamente como na Figura 3, apresentada a seguir:

³ O termo “processo de negócio” é utilizado independentemente do caráter privado ou público da organização

Figura 3 - Processos de Negócios



Fonte: elaborado pela autora a partir de Lage Junior (2016)

Pereira (2016) classifica os processos de negócios utilizando de 3 (três) critérios: agregação de valor, maturidade dos processos e natureza do negócio relacionado ao processo.

A classe dos processos que agregam valor a organização pode ser de três tipos:

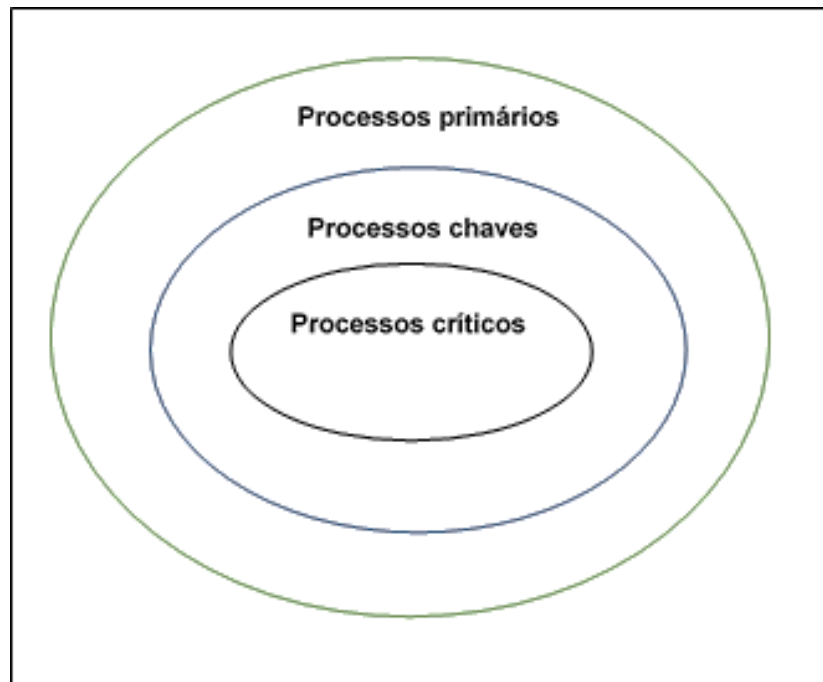
- *processos primários*: são os mais importantes para a organização pois suas operações agregam valor de forma direta aos clientes externos, sendo interligados a parte central da organização;

- *processos de apoio*: são aqueles que auxiliam na execução dos processos primários, e

- *processos gerenciais*: são aqueles que se destinam a coordenação e alocação de recursos, dando suporte para o perfeito desempenho da organização (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011; PEREIRA, 2016).

Como parte central dos processos das organizações, os processos primários podem ser subdivididos em processos-chaves (aqueles que apresentam alto custo para a organização e maior impacto para os clientes externos) e em processos críticos (são aqueles que, dentre os processos chave, representam fatores de sucesso e insucesso para organização, sendo o centro das atenções dados aos riscos e necessidades de melhorias e monitoramento constante por indicadores), representados na Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Processos primários e sua subdivisão em processos chaves e críticos



Fonte: adaptado pela autora a partir de Pereira (2016)

Quanto à sua maturidade, os processos podem ser classificados de acordo com sua estrutura, da seguinte forma (PAIM *et al.*, 2009):

- a) *Ad hoc*: são processos excepcionais, realizados eventualmente ou apenas uma vez pela organização, onde as atividades que o compõem não estão previamente estabelecidas;
- b) *Repetitivos*: processos realizados recorrentemente e possuem uma sequência de atividade bem estabelecidas pela organização, no entanto, não são normatizados ou documentados, sendo executados de acordo com a experiência pessoal dos envolvidos;
- c) *Normatizados*: são processos repetitivos, no entanto, são documentados e normatizados, estando ausente o uso de indicadores de desempenho;
- d) *Mensurados*: são processos normatizados e monitorados pela adoção de indicadores de desempenho;
- e) *Geridos*: são processos mensurados e corrigidos de acordo com os indicadores, para alcance das metas estabelecidas para cada uma das atividades do processo.

Por fim, quanto à terceira classificação dos processos de negócios, esta foi proposta pela *American Productivity and Quality Control* (APCQ) e baseada na arquitetura *Process Classification Framework* (PCF), sendo que tal modelo tem como

intuito possibilitar o *benchmarking* entre as organizações, ou seja, a identificação de modelos de referência (processos e estruturas de trabalho) com aplicabilidade específica ou combinada para diversos tipos de organizações, visando desenvolver a visão estratégica, o gerenciamento de recursos humanos, o faturamento e assistência a clientes, gerenciamento de melhorias, dentre outras atividades inerentes à gestão organizacional (ABPMP, 2013; PEREIRA, 2016).

2.4.2 Metodologias da Gestão por Processos

Pereira (2016) destaca em sua obra diferentes metodologias de organização dos processos, ou seja, etapas adotadas por diferentes organizações para conhecimento e organização dos processos de negócios. A partir dos achados encontrados na literatura, pontuou os procedimentos mais comuns, inclusive que se adequam as etapas estabelecidas pela *Association of Business Process Management Professionals* (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011), representados na Figura 5, trazida a seguir:

Figura 5 - Gerenciamento de Processos de Negócios



Fonte: elaborado pela autora a partir de ABPMP (2013)

Ademais, sobre as Metodologias para Gestão por Processos, Pereira (2016) sintetiza as principais fases do procedimento:

1. Conhecimento do contexto da organização – conhecimento do planejamento estratégico da organização, dos negócios e definição de objetivos (entendimento do *core business*);

2. Modelagem e análise dos processos de negócios – construção dos mapeamentos dos macroprocessos “*As is*” (situação atual), primeiros diagnósticos, redesenho dos processos de negócios, planejamento e proposta de soluções, mapeamento “*To be*” (situação futura) e utilização de indicadores – medição de desempenho;

3. Implementação das propostas de melhorias - execução dos planos de ações definidos na etapa anterior e implantação de novo processo de negócios;

4. Gerenciamento dos processos de negócios – inclui as ações de monitoramento e análise dos processos redesenhados, com a avaliação constante da necessidade de melhorias.

Podemos verificar que a metodologia da gestão dos processos de negócios, ocorre em ciclo contínuo de definição de atividades/ações, aplicação, mensuração de resultados e redesenho do processo no que for necessário. Visando de acordo, com o Guia BPM CBOK V3.0, produzido pela ABPMP (2013), compreender - Como? o trabalho é realizado e abordando - O que?, Onde?, Quando?, Por que? e Por quem?, diretrizes elementares do gerenciamento por processos.

Para desenvolvimento deste trabalho, serão tratadas especialmente as duas primeiras etapas do desenvolvimento da Metodologia para Gestão por Processos, referidas na subseção 2.4.2, respectivamente, conhecimento do contexto da organização e modelagem e análise dos processos de negócios.

2.4.3 Desenvolvimento das metodologias para Gestão por Processos e suas ferramentas de representação dos processos de negócios

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) afirmam que a qualidade de um sistema de gestão bem estruturado se inicia com a modelagem (mapeamento) dos processos organizacionais, ou seja, a representação gráfica da sequência de atividades, que de forma clara e objetiva reproduzirão toda a estrutura e funcionamento de um processo.

Lage Junior (2016), assevera que a modelagem de processos auxilia na tomada de decisões pelos agentes, pois, a técnica assegura maior eficiência, precisão e clareza quanto ao funcionamento da organização e visão do sistema produtivo. Deste modo, serão conhecidas as atividades envolvidas no desenvolvimento do processo de negócios, suas decorrências, imperfeições e pontos para melhorias.

Ao se desenhar os fluxos com focos nas atividades e nos objetos de cada cargo é possível compreender os encadeamentos lógicos existentes na organização (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Tal modelo de análise permite afastar a ideia do trabalho subdividido em departamentos com tarefas específicas, passando o foco da análise ao processo como um todo e alcance dos resultados preestabelecidos,

característica do modelo gerencial de gestão, que inclusive se busca alcançar nas organizações públicas desde meados da década de 1990.

2.4.3.1 Ferramentas de modelagem (mapeamento) de processos: diagramas, mapas e modelos

A Modelagem de Processos de Negócios consiste em um:

[...] conjunto de atividades envolvidas na criação de representação de processos de negócios existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção de processos primários, de suporte ou gerenciamento. (ABPMP, 2013, p. 72).

Para modelagem são utilizados diagramas (representação dos principais elementos de um fluxo do processo), mapas (representação mais precisa do processo por agregar mais informações e relacionamentos entre atores, eventos e resultados) ou modelos de processos (representação atual e futura do processo) (ABPMP, 2013; PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Portanto, as formas de representação dos processos de negócios, podem ser feitas em etapas por meio de diagramas, mapas e modelos, que se distinguem em razão do detalhamento das atividades e demais ações envolvidas no processo de negócios, sendo que as informações obtidas são elementos necessários para construção de percepções sobre o processo, especialmente no que se refere a identificação de tarefas que não agregam valor à cadeia produtiva e assim, podem ser eliminadas, favorecendo o fluxo do processo.

A ABPMP (2013) destaca as etapas de modelagem do processo e a respectiva distinção entre o nível de detalhamento realizado em cada uma das formas de representação – diagramas, mapas e modelos, conforme apresentado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Aspectos técnicos que distinguem Diagrama, Mapas e Modelos de Processos

DIAGRAMA / MAPA	MODELOS
Notação ambígua	Notação padronização por convenção
Baixa precisão	Alta precisão e necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Ícones utilizados para representação do processo “inventados” ou “vagamente definidos”	Ícones objetivamente definidos e padronizados
Relacionamentos dos ícones retratados visualmente	Relacionamentos dos ícones definidos e explicados em anotações, glossários do modelo de processos e narrativas do processo
Limitado a representar um momento específico da realidade	Pode crescer, evoluir e amadurecer
Pode ser criado com ferramentas simples de diagramação	Dever ser criado com ferramenta adequada ao objeto
Simple de utilizar, mas não permite explorar a informação de forma detalhada	Pode fornecer simulação manual ou automatizada do processo
Difícil de conectar com outros modelos existentes	Ligações verticais e horizontais, mostrando relacionamentos entre os processos e diferentes níveis de processo
Utiliza estruturas comuns de gerenciamento de arquivos	Utiliza repositórios de modelos relacionados por BPMs
Apropriado para certas capturas rápidas	Apropriado para qualquer nível de captura de processos, análise e desenho
Não é adequado para importação por um BPMS	Pode ser importado por um BPMS

FONTE: Adaptado pela autora a partir de ABPMP (2013)

2.4.3.2 Ferramentas de modelagem de processos: conteúdo e notações

Para modelagem dos processos de negócios são utilizadas Notações, que é a representação padronizada por símbolos e regras com significados previamente estabelecidos (ABPMP, 2013). Estes ícones representam as atividades, eventos, condições, relacionamentos e demais elementos que compõem o processo de negócios analisado.

A literatura se refere a diferentes formas de metodologia para modelagem dos processos, que por sua vez, utilizaram cada qual um padrão de notação, entre as quais pode-se citar as modelagens a seguir elencadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Exemplos de Metodologias de Modelagem de Processos de Negócios

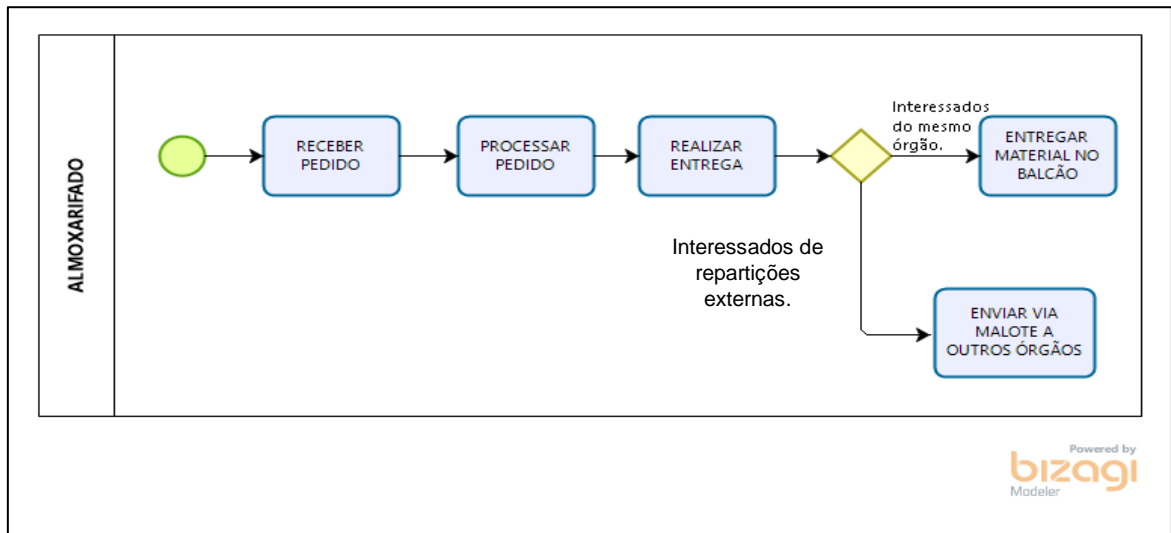
MODELAGEM	CARACTERÍSTICAS
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da Federal da Força Aérea Americana - <i>Information Processing Standard</i> que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo. Utilizado pela Toyota para o mapeamento de fluxo de materiais e informações.

Fonte: Elaborado a partir de ABPMP (2013)

Dentre as formas de notação existentes, uma das mais populares é a *Business Process Management Notation – BPMN*, inicialmente desenvolvida pela Business Process Management Initiative – BPMI e incorporada ao Object Management Group (OMG), um consórcio internacional de padrões de tecnologia de adesão aberta e sem fins lucrativos, fundado em 1989 (ABPMP, 2103; OMG, 2013; PEREIRA, 2016).

A BPMN possui um rico conjunto de símbolos para modelagem dos processos de negócios, permitindo uma representação bem diversa dos relacionamentos existentes no processo, com uma representação clara e objetiva do processo (APBPM, 2013), conforme modelo ilustrativo da Figura 6, apresentada abaixo:

Figura 6 - Representação de atividade administrativa por Notação BPMN



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As notações são compostas por elementos fundamentais das seguintes categorias: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos (UFMG, 2019)

Na Figura 7, trazida abaixo, constam os elementos básicos da notação em BPMN (OMG, 2013):

- ✓ *eventos* (representados por círculos, identificam os acontecimentos no processo, podem ser de início, intermediários ou de fim);
- ✓ *atividades* (representadas por retângulos com cantos arredondados, referem-se às atividades realizadas no processo)
- ✓ *gateways* (representados por losangos, simbolizam os pontos de convergência e divergências do fluxo, pontos nos quais são tomadas decisões no processo.







Figura 7 - Notações Básicas – BPMN



Fonte: Elaborado pela autora a partir de OMG (2011)








Tessari (2008) em seu trabalho expôs os eventos de início, intermediários e de fim dos processos e os Gateways da notação BPMN, conforme apresentados respectivamente, nos Quadros 7, 8, 9 e 10, trazidos a seguir:

Quadro 7 - Notação BPMN - Eventos de Início

	Nenhum	Evento que representa o início padrão de um processo.
	Mensagem	Evento que representa o início de um processo disparado por uma mensagem.
	Temporizador	Evento de sincronização, que é disparado conforme período descrito. Exemplos: 1 hora (a cada hora); semanalmente; início do mês.
	Regra	Evento que sinaliza o início conforme regra de negócio pré-definida.
	Ligação	Evento de desvio. Usado para direcionar o fluxo para outra atividade.
	Múltiplo	Representa a existência de dois ou mais tipos de evento em uma mesma atividade.








Fonte: OMG (2007) *apud* Tessari (2008)

Quadro 8 - Notação BPMN - Eventos Intermediários

	Nenhum	Evento que representa o início padrão de um processo.
	Mensagem	Evento que representa o início de um processo disparado por uma mensagem.
	Temporizador	Evento de sincronização, que é disparado conforme período descrito. Exemplos: 1 hora (a cada hora); semanalmente; início do mês.
	Exceção	Evento que sinaliza o início conforme regra de negócio pré-definida.
	Compensação	Evento de desvio. Usado para direcionar o fluxo para outra atividade.
	Regra	Representa a existência de dois ou mais tipos de evento em uma mesma atividade.
	Ligação	Evento de desvio. Usado para direcionar o fluxo para outra atividade.







Fonte: OMG (2007) *apud* Tessari (2008)

Quadro 9 - Notação BPMN - Eventos de Fim

	Nenhum	Significa o término normal de um subprocesso.
	Mensagem	Sinaliza que o processo foi encerrado com um comunicado.
	Exceção	Sinaliza que o processo foi encerrado devido um erro ou exceção.
	Cancelamento	Sinaliza que o processo foi cancelado.
	Compensação	Sinaliza o término de um processo com compensação.
	Ligação	Sinaliza o término de um processo com ligação para outro processo.
	Término	Significa o término normal de um processo.

Fonte: OMG (2007) *apud* Tessari (2008)

Quadro 10 - Notação BPMN – Gateways

	Exclusivo	Representa uma decisão simples.
	Exclusivo baseado em dados	Representa uma decisão mutuamente exclusiva.
	Exclusivo baseado em eventos	Representa uma decisão baseada na ocorrência exclusiva de algum evento.
	Inclusivo	Representa uma decisão que pode resultar em mais de um caminho.
	Complexo	Representa uma decisão baseada em eventos múltiplos, com múltiplas possibilidades de saída.
	Paralelo	Sinaliza o início ou término de um fluxo de atividades concorrentes.

Fonte: OMG (2007) *apud* Tessari (2008)

Além dos elementos básicos de notação acima referidos, existem outros elementos que utilizados pela BPMN, os *Swim lanes*, os objetos de fluxo e os objetos de conexão, abaixo discriminados.

Os *Swim lanes* são utilizados para representação do processo, sob a denominação de *Pool* (Piscina) e *Laine* (Raia), como mecanismo de organização das atividades de forma visual, simbolizam as áreas funcionais, o papel desenvolvido por cada área ou pessoa, responsabilidades, órgãos ou departamentos e os respectivos

processos (OMG, 2011; TESSARI, 2008), conforme Figuras 8 e 9, apresentadas a seguir:

Figura 8 - *Pool* ou Piscina: Representação do Processo em BPMN



Fonte: Elaborado pela autora a partir de OMG (2011)

Figura 9 - *Lane* ou Raia: Representação do Processo em BPMN



Fonte: Elaborado pela autora a partir de OMG (2011)



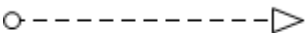
De acordo com a APBPM (2013), *Pool* (piscina) e *Lane* (raia), não integram uma notação específica, pois foram elementos criados por Rummler e Brache, sendo utilizadas por diversos sistemas de notações como BPMN, EPC, UML ou fluxogramas, representando os cruzamentos das funções e simbolizando a transferência de controle sobre o processo, funções, tarefas e papéis.

Quando dispostas em linhas horizontais ou verticais, *Pool* e *Lane* permitem a identificação dos *handoffs* no trabalho, um dos aspectos principais a serem gerenciados no processo. Pereira (2016), conceitua *handoffs* como pontos do processo de negócios em que um processo muda de responsabilidade, ou seja, pontos de uma estrutura vertical, onde os processos cruzam a fronteira funcional entre unidades organizacionais.

Desta forma, os *handoffs* devem ser evitados, pois podem causar a perda de informações ou má interpretação por outras unidades organizacionais, o que ensejará a ocorrência de erros, dificuldades na condução do processo e também, é possível que ocorra a necessidade de complementação por novas informações, quando o processo acaba por retornar as unidades organizacionais pelo qual já passou, portanto, causa de retrabalho e perda de tempo no processo produtivo (PEREIRA, 2016).

Quanto aos objetos de conexão ou conectores, estes se destinam a interligar os objetos de fluxo, criando assim, a estrutura do processo de negócios, cujos tipos são especificados no Quadro 11, apresentado a seguir:

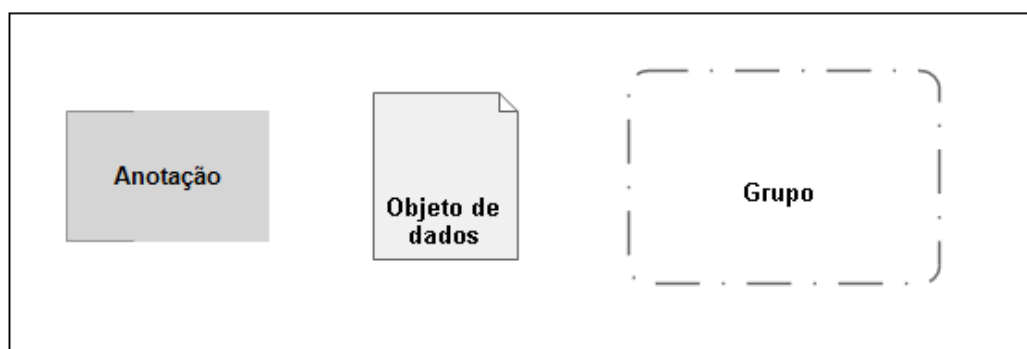
Quadro 11 - Notação BPMN: Objetos de Fluxo

 <p>Fluxo de Sequência</p>	<p>Objeto utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas no processo.</p>
 <p>Associação</p>	<p>Objeto utilizado para associar informações e artefatos e ainda, simbolizam as atividades usadas para compensar uma atividade.</p>
 <p>Fluxo de Mensagens</p>	<p>Objeto utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las. Associam dois Pools ou Piscinas diferentes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de OMG (2013)

E por fim, como última espécie de elementos da notação BPMN estão os Artefatos, representados na Figura 10, abaixo:

Figura 10 - Notação BPMN: Artefatos



Fonte: elaborada pela autora a partir de OMG (2011)

A Anotação é utilizada na modelagem de processos para fornecer informações complementares necessárias para melhor compreensão do modelo. O Objeto de Dados fornece informações ao leitor do mapeamento sobre documentos, dados e outros elementos utilizados e atualizados durante o fluxo do processo em análise e por fim, o elemento Grupo é utilizado para fornecer um mecanismo visual para agrupar elementos de um processo informalmente (BIZAGI, 2019; OMG, 2011).

Portanto, a notação BPMN permite a padronização da diagramação de processos de negócios, possibilitando a troca de informações entre organizações, em razão da linguagem comum utilizada, podendo os dados compartilhados servir para avaliação do fluxo de processos idênticos ou semelhantes e o redesenho ou remodelagem de outros processos.

2.5 TEORIA DAS RESTRIÇÕES OU THEORY OF CONSTRAINTS (TOC)

2.5.1 Aspectos históricos do desenvolvimento da Teoria das Restrições ou Theory of Constraints

O físico israelense Eliyahu Moshe Goldratt juntamente com um grupo de pesquisadores, desenvolveu na década de 1970, um novo Sistema de Administração da Produção, denominado *Optimized Production Technology* (OPT) ou Tecnologia de Produção Otimizada (CORRÊA; GIANESI, 1996).

Segundo Guerreiro (1996), o software OPT desenvolvido por Goldratt e sua equipe passou por uma série de aperfeiçoamentos em razão da aplicação prática da ferramenta, o que possibilitou ao autor, a formalização de uma série de princípios, que compõem o pensamento OPT.

De acordo com o pensamento OPT, o processo de manufatura deve contribuir para que o objetivo do processo seja alcançado ou seja, os seus resultados, o que envolverá o fluxo de materiais (*throughput*), estoques (*inventory*) e despesas operacionais (*operating expenses*), onde o processo ideal consiste no aumento do fluxo produtivo, ao mesmo tempo em que se reduzem estoques e as despesas operacionais (CORRÊA; GIANESI, 1996)

Para a abordagem ou pensamento OPT se faz necessário analisar como os recursos produtivos se inter-relacionam no encadeamento do processo de produção, espaço no qual surgem os chamados *recursos gargalos* (aquele recurso cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda colocada nele, numa dada unidade de tempo) e *recursos não-gargalos* (qualquer recurso cuja capacidade é maior do que a demanda colocada nele) (GOLDRATT; COX, 2014).

Desta relação entre recursos gargalos e recursos não-gargalos surgiram os princípios norteadores da OPT (CORRÊA; GIANESI, 1996), que podem ser aplicados de forma individual ou conjunta, conforme relacionados no Quadro 12, trazido a seguir:

Quadro 12 - Princípios norteadores da OPT

1. Balanceie o fluxo e não a capacidade;
2. A utilização de um recurso não-gargalo não é determinada por sua disponibilidade, mas por outra restrição do sistema;
3. Utilização e ativação de um recurso não são sinônimas;
4. Uma hora ganha num recurso-gargalo é uma hora ganha para o sistema global;
5. Uma hora ganha num recurso não gargalo não é nada, é só uma miragem;
6. O lote de transferência não pode ser e, frequentemente, não deveria ser, igual ao lote de processamento;
7. O lote de processamento deve ser variável e não fixo;
8. Os gargalos não só determinam o fluxo do sistema, mas também definem seus estoques;
9. A programação de atividades e a capacidade produtiva devem ser consideradas simultaneamente e não sequencialmente. Os leads-times são um resultado da programação e não podem ser assumidos a priori.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Corrêa e Gianesi (1996)

Na segunda metade da década de 1980, a partir da ampliação do pensamento OPT, Goldratt desenvolveu a Theory of Constraints ou Teoria das Restrições - TOC, objeto de sua obra *A Meta*.

Conforme Sikilero, Rodrigues e Lacerda (2008), de forma sucinta, a TOC consiste no gerenciamento de restrições em um sistema produtivo, podendo ser expandidos para questões gerenciais.

Portanto, gerenciar um sistema produtivo à luz da Teoria das Restrições consiste em aplicar uma metodologia de gestão capaz de produzir melhorias constantes no processo produtivo, capazes de superar as restrições do fluxo de

produção (gargalos), assim obtendo melhorias no desempenho da organização (LIMA, 2017).

Souza (2005) frisa a necessidade de não se tratar a Teoria das Restrições - TOC como sinônimo de OPT, uma vez, que a TOC não se restringe ao objeto do software de programação da produção, baseado na capacidade finita de recursos, mas sim em uma metodologia de gerenciamento.

Afirma Watson *et al.* (2006) que a TOC evoluiu de um simples software de programação da produção para um conjunto integrado de ferramentas de gerenciamento, que abrange três áreas: logística/produção, medição de desempenho e ferramentas de resolução de problemas/pensamento.

Com a edição da obra *A meta* por Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox no ano de 1984, a Teoria das Restrições foi aprimorada, passando a considerar claramente o gerenciamento da produção como associado à identificação das restrições, que consistem em atividades e recursos capazes de limitar o desempenho do processo produtivo (PAIM *et al.*, 2009).

Deste modo, ainda como entendem Paim *et al.* (2009), a TOC visa ampliar o conceito de gargalo, que passa a ser associado a qualquer recurso-atividade que provoque o não atendimento de uma demanda e não apenas, a ideia de recurso do sistema produtivo com menor capacidade de produção. Assim, conforme o autor, o gargalo não estará mais presente apenas no processo produtivo, mas em qualquer etapa ligada à produção, como por exemplo, nas vendas, no marketing e na distribuição, sendo agora tratado pelo termo *restrição*.

Para Lacerda e Rodrigues (2007), o termo *restrição* se refere a todo e qualquer fator interno ou externo, que traga limitações à consecução de uma meta estabelecida pela organização, podendo se constituir em um recurso físico, em políticas gerenciais ou fatores organizacionais. Portanto, em todo sistema produtivo existe uma *restrição* que afeta toda a produção, dando a esta, um ritmo menor de taxa de fluxo e com a sua identificação é possível adotar técnicas para sua melhoria, o que provocará um ganho para todo o sistema (GOLDRATT; COX, 2014; PAIM *et al.*, 2009).

Watson *et al.* (2006) destaca que após a realização de estudos acadêmicos, restou comprovado que a TOC se mostrou mais eficaz que o Planejamento de Recursos de Manufatura (MRP), Lean Manufacturing (Sistema Toyota), Agile Manufacturing e Just-in-Time (JIT), ampliando a redução do tempo de inventário, do lead time (tempos de ressuprimento) na fabricação e tempo de ciclo da produção.

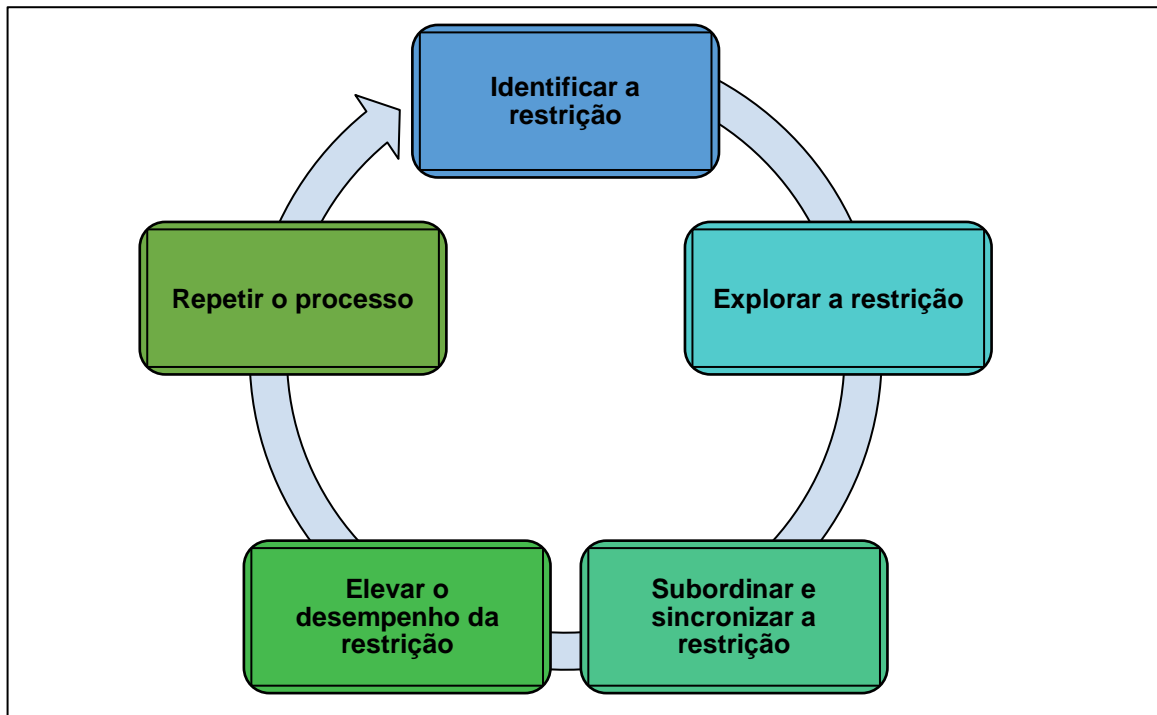
Como bem frisam Lacerda e Rodrigues (2007) e Lacerda, Rodrigues e Neto (2011) o gerenciamento adequado e efetivo da restrição, por meio de um Processo de Focalização, objeto da Teoria das Restrições, é possível alcançar o sucesso na execução de metas organizacionais, com a identificação do problema raiz do processo.

O Processo de Focalização da Teoria das Restrições elaborado por Goldratt e Cox (2014), como processo de melhoria contínua é constituído por 5 (cinco) etapas:

- ✓ *Identificar restrição*: consiste em identificar a restrição do sistema produtivo, ou seja, identificar o fator que limita o fluxo das atividades que compõem o processo;
- ✓ *Explorar a restrição* – após a identificação da restrição, se faz necessário aplicar melhorias no fluxo de modo a otimizar os recursos disponíveis e eliminar a restrição existente;
- ✓ *Subordinar e sincronizar à restrição* – refere-se ao ato de verificar se as demais atividades do processo estão alinhadas a restrição, de modo a tornar o sistema mais equilibrado para que a restrição se movimente e seja reduzida;
- ✓ *Elevar o desempenho da restrição*: quando a restrição identificada ainda existe no sistema, ou seja, não foi deslocada no sistema produtivo, é preciso analisar quais as medidas necessárias para sua eliminação;
- ✓ *Repetir o processo* – o processo de eliminação de restrições deve ser feito de forma contínua, em um ciclo interminável.

Como as restrições se movimentam pelo sistema, é imperativo, que o trabalho de melhoria seja feito de forma constante, resolvida uma restrição, deve se repetir o ciclo para a identificação da nova restrição e para que sejam tomadas as medidas necessárias para a sua solução, conforme representado na Figura 11, abaixo:

Figura 11 - Processo de Focalização: Teoria das Restrições - 5 etapas



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Goldratt e Cox (2014); Watson *et al.* (2006)

Conclui-se que o Processo de Focalização da Teoria das Restrições, representado na Figura 11, visa a identificação de uma restrição e assim, permitir ao dono do processo efetuar uma ação sobre esta, o que possibilitará a transformação de uma limitação do processo em um benefício na eficiência da produção.

2.5.2 Conjunto de ferramentas propostas pela Teoria das Restrições

O trabalho de Goldratt não se resumiu a construção da Teoria das Restrições, pois esta, como filosofia de gerenciamento para aprimoramento de sistemas produtivos é composta por dois conjuntos de soluções - os Processos de Pensamento e por aplicativos específicos (SOARES *et al.*, 2006).

O Processo de Pensamento é baseado no método científico de respostas para as perguntas: O que mudar? Para que mudar? Como provocar a mudança? Buscando a relação efeito-causa-efeito e a identificação de uma visão crítica sobre a realidade do processo, motivação para criação das ferramentas para tomadas de decisão e resolução de problemas (SOARES *et al.*, 2006).

Flores (2005) sintetizou o conceito das ferramentas criadas por Goldratt:

1. *Árvore da Realidade Atual (ARA)* – ferramenta direcionada à organização por meio das relações de causa e efeito dos Sintomas ou Efeitos Indesejáveis (EI's) que envolvem uma situação de conflito, com a finalidade de diagnosticar da forma mais exata possível, os problemas-cernes relacionados ao conflito;
2. *Diagrama de Dispersão de Nuvem (DDN)* – ferramenta desenvolvida para apontar os conflitos ou dilemas existentes que impedem a solução definitiva do problema;
3. *Árvore de Dispersão Futura (ADF)* – ferramenta elaborada para verificação da proposta de solução do problema-cerne, possibilitando a visualização de sua eficácia na eliminação de todos os Efeitos Indesejáveis (EI's).
4. *Árvore de Pré-Requisitos (APR)* – ferramenta utilizada para o levantamento de obstáculos ou possíveis problemas futuros que podem ocorrer em decorrência do processo de implementação de mudanças no sistema produtivo, servindo para estimular a visualização da implementação e do planejamento de cada uma das etapas seguintes, antecipando possíveis falhas nos projetos;
5. *Árvore de Transição (AT)* – ferramenta desenvolvida para detalhamento do plano de implementação de mudanças levantadas com a aplicação da APR e acompanhamento e controle das mudanças do sistema.

Dentre os aplicativos específicos desenvolvidos por Goldratt, temos o método ou abordagem Drum-Buffer-Rope (DBR) ou Tambor-Pulmão-Corda (TPC).

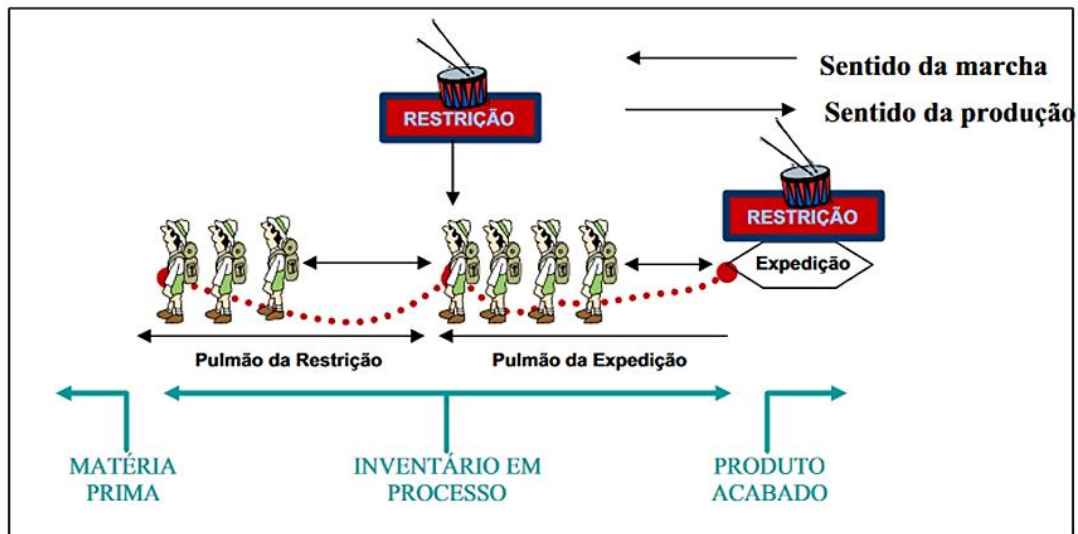
2.5.2.1 Método Tambor-Pulmão-Corda (TPC) ou Drum-Buffer-Rope (DBR)

Segundo Goldratt e Cox (2014) e Souza (2005), a restrição é o tambor que determinará a velocidade da produção, a corda é o mecanismo que libera os recursos para restrição identificada e o pulmão são os recursos estrategicamente disponibilizados para garantir a operação das restrições dadas pela falta de recursos, conforme ciclo representado na Figura 12.

Em outras palavras, sintetiza Blackstone Junior (2013) o tambor (drum) é o ponto mais lento do processo e será este que estabelecerá o ritmo da produção ou prestação de serviços; o pulmão (buffer) é o material (representado pelo tempo) e está localizado no sistema antes do tambor, garantindo que este nunca fique sem trabalho e por fim, a corda (rope) é o mecanismo de sinalização do pulmão para o posto de

entrada que abastece o sistema produtivo à medida que o tambor finaliza suas tarefas, conforme representado na Figura 12, abaixo:

Figura 12 - Método Tambor-Pulmão-Corda ou Drum-Buffer-Rope



Fonte: Flores (2005)

O DBR ou TPC consiste em um mecanismo de programação e controlado, utilizado na implementação da Teoria das Restrições, em um sistema produtivo (BLASCKTONE JUNIOR, 2013).

Em palavras claras Blackstone Junior (2013) explica o método DRB ou TPC proposto por Goldratt, se referindo ao posto de trabalho mais lento de uma organização, parte fundamental da análise do processo. O posto de trabalho mais lento impactará a todo sistema produtivo, pois se as estações de trabalho tiverem capacidade de processamento de suas atividades excedida, será a mais lenta que estabelecerá o fluxo dos demais postos. O autor ainda afirma, que é necessário controlar o estoque, ou seja, as tarefas ou produtos a serem realizados, pois do contrário, o estoque aumentará de forma descontrolada nas estações mais lentas.

Para que uma organização mantenha um fluxo de produção equilibrado é necessário que as estações de trabalho anteriores à restrição tenham maior capacidade de produção, ou seja, ocorra o gerenciamento dos pulmões (*buffer*) (BLACKSTONE JUNIOR, 2013).

Portanto, na análise dos processos de negócios, deve se atender ao ponto onde está a sobrecarga de processos, sendo o primeiro passo a identificação da restrição, que pode ser facilmente sinalizada ou visível, representada por uma pilha de processos acumulados (GOLDRATT; COX, 2014), fato muito comum em

repartições públicas, ainda mais, as municipais, que ainda não aderiram em sua maioria, aos processos eletrônicos, como é o caso do município analisado neste trabalho.

É importante perceber que a Teoria das Restrições, como processo gerencial, fornece ao administrador informações essenciais para análise dos processos, bem como pode ser combinada a outras ferramentas, inclusive as técnicas de modelagem (mapeamento de processos), a fim de se identificar restrições e possibilidades de melhorias.

Apesar de desenvolvida em uma perspectiva de processos produtivos manufatureiros, típicos da iniciativa privada, os elementos conceituais da TOC cabem perfeitamente no contexto da Administração Pública, especialmente quando compreendida na perspectiva de processos de trabalho que devem ser traduzir em serviços públicos à sociedade, com os recursos envolvidos, a estrutura organizacional existente produzindo como resultado melhorias na oferta de serviços.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa consiste em um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui-se em um caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais, ou mais especificamente, é um caminho para se encontrar respostas para uma solução proposta, utilizando-se de uma metodologia científica.

Diante da problemática e dos objetivos estabelecidos para esta dissertação, foi escolhido como método de pesquisa o Estudo de Caso. Para Yin (2015), o Estudo de Caso é uma metodologia comumente utilizada nos estudos organizacionais, na investigação de sua estrutura, contribuindo para o conhecimento de fenômenos sociais individuais e grupais.

De acordo com Yin (2015), o Estudo de Caso é a metodologia ideal para estudos de fenômenos sociais complexos, por permitir uma visão holística e real sobre o campo de pesquisa escolhido “caso”.

A pesquisa também pode ser considerada descritiva, considerada por Gil (2002), como aquela que tem como objetivo principal descrever as características de uma população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis.

Além disso, disso esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito em um vínculo indissociável, onde as impressões dos indivíduos não podem ser traduzidas em números e os dados coletados refletem a realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Boaventura (2004) *apud* Prodanov e Freitas (2013), o Estudo de Caso tem de forma implícita uma metodologia de pesquisa aplicada, na qual se intenciona a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais. Sendo neste Estudo de Caso, os fatores críticos que comprometem a celeridade e qualidade da instrução das licitações da modalidade Pregões Presenciais na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP.

Como métodos complementares da pesquisa foram adotados a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas (fontes primárias) e a observação participante.

A pesquisa documental ou de fonte primária, se constitui no levantamento de dados no próprio local objeto de estudo, ou seja, no local de ocorrência dos fenômenos observados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

As entrevistas também constituem fontes primárias de levantamento de dados, onde se dá grande relevância para a descrição verbal de fatos realizadas pelos informantes, sendo uma das mais fontes de coleta de dados mais importantes nos Estudos de Caso (PRODANOV; FREITAS, 2013; YIN, 2015).

E a observação participante, definida por Prodanov e Freitas (2013, p. 104) como a “participação real do conhecimento na vida em comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Os autores ainda, ressaltam que a participação do pesquisador como observador participante é um desafio, para que não se perca a objetividade, não sofrendo com as influências do meio, como antipatias ou simpatias pessoais.

Portanto, esta pesquisa é um Estudo de Caso único, realizado por meio de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, tendo como métodos complementares, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante, considerando a experiência profissional da autora e sua inserção como servidora efetiva na Prefeitura Municipal analisada, cuja aplicabilidade será detalhada a seguir, na Seção 3.2, e sendo seu objeto de estudo os processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Yin (2015) destaca que a coleta de dados no Estudo de Caso exige a capacidade do pesquisador de aprender a integrar o mundo real e, portanto, se adaptar as ocorrências do plano de coleta de dados, pois estará envolvido na realidade de organizações e pessoas. Para que a pesquisa tenha o sucesso esperado, deverá ter de forma precisa e bem definida os procedimentos de campo a serem aplicados no trabalho.

3.2.1. Fontes de Evidência do Estudo de Caso

Para Yin (2015), as fontes de evidência podem ser de 6 (seis) espécies, demonstrando para cada uma delas os pontos fortes e fracos, conforme apresentado no Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 - Fontes de Evidência – espécies, pontos fortes e fracos

FONTES DE EVIDÊNCIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação: - cartas, memorandos, correspondências eletrônicas, documentos pessoais, diários, calendários e anotações; - agendas, anúncios, minutas de reuniões e outros relatórios escritos dos eventos; - documentos administrativos, como propostas, relatórios de progresso ou outros registros internos; - estudos formais ou avaliações relacionadas ao caso que você está estudando; - recortes de notícias ou outros artigos que aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários. - outros documentos e relatórios, disponíveis inclusive no formato digital na Internet.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estável – pode ser revista repetidamente; ● Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso ● Exata – Contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ● Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; ● Seletividade parcial, se a coleção for incompleta ● Parcialidade do relatório – reflete - parcialidade(desconhecida) do autor; ● Acesso – pode ser negado deliberadamente.
Registro em arquivo	<ul style="list-style-type: none"> ● [Idem à documentação] ● Precisos e geralmente quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● [Idem à documentação] ● Acessibilidade devido à razões de privacidade
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso ● Perceptíveis – fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcialidade devido às questões mal articuladas; ● Parcialidade das respostas; ● Incorreções devido à falta de memória; ● Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> ● Urgência – cobre eventos em tempo real ● Contextual – cobre o contexto do “caso” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consome tempo ● Seletividade – ampla cobertura e difícil sem uma equipe de observadores; ● Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado ● Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> ● [Idem aos acima para as observações diretas] 	<ul style="list-style-type: none"> ● [Idem aos acima para observações diretas]

	<ul style="list-style-type: none"> • Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante.
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Discernível às características culturais • Discernível às operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2015)

Portanto, em um Estudo de Caso, as fontes podem ser as mais diversas, não havendo fonte que se sobreponha sobre a outra, ou se mostre mais vantajosa para utilização como fonte única, estando a riqueza do trabalho, na combinação das diversas fontes de evidências, devendo ser observados os pontos fortes e fracos de cada meio empregado para enriquecimento e sucesso da pesquisa (YIN, 2015; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Por estas razões, foram escolhidas como fontes de evidência para o Estudo de caso – lócus Município de Itapeva, as fontes de evidência, elencadas no Quadro 14, abaixo:

Quadro 14 - Fontes de evidência para o Estudo de Caso – lócus Município de Itapeva

Registros e documentos	Registros e informações arquivadas nas repartições municipais referentes aos processos licitatórios, bem como acesso aos autos físicos da amostra selecionada; registros de informações transmitidas ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e ao Tribunal de Contas da União; Dados e estatísticas disponibilizadas no Portal Oficial do Município e no E-Transparência.
Entrevistas	Entrevistas semiestruturadas com servidores do Departamento de Materiais e Suprimentos e das Secretarias Requisitantes, responsáveis pela deflagração de processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial.
Observação Participante⁴	Tendo em vista, o fato da autora ser servidora pública efetiva municipal, lotada na Secretaria Municipal de Negócios Jurídicos, em um dos departamentos inseridos no fluxo dos processos licitatórios, a observação do fenômeno é diferenciada. A coleta de dados é realizada de modo mais participativo, em razão da experiência profissional da autora e de sua proximidade com o objeto do Estudo de Caso.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2015)

⁴ A autora é servidora pública efetiva, há 16 anos no Município investigado, período no qual pode acompanhar o desenvolvimento de diversas fases do processamento dos processos licitatórios, na condição de cliente, bem no exercício da direção de departamentos jurídicos responsáveis pela edição de atos administrativos, como portarias e contratos administrativos. Tendo ainda, auxiliado à Coordenadoria Jurídica na emissão de pareceres jurídicos obrigatórios na área de licitações e integrado à Comissão de Licitações no Município, no período de 2015 a 2016.

As fontes de evidência escolhidas foram aquelas que se mostraram mais adequadas à coleta de dados para desenvolvimento do Estudo de Caso, levando-se em consideração a disponibilidade de dados na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, conforme detalhamento apresentado no tópico a seguir.

3.2.1.1. Coleta de Dados – Pesquisa Documental e a Observação Participante

Definidas as fontes de evidências para desenvolvimento desta pesquisa, foi selecionado o período de 2011 a 2018 para realização da coleta de dados, sendo inicialmente levantados registros relativos aos processos licitatórios deflagrados no Município, em todas as modalidades previstas na Lei de Licitações n.º 8.666, de 1993 (BRASIL, 1993) e na Lei Federal n.º 10.520 (BRASIL, 2002). A escolha do período não foi feita de maneira aleatória, mas motivada pela adoção do Sistema de Registros de Preços pela Prefeitura Municipal de Itapeva, o que ocorreu no ano de 2011.

Destaque-se ainda, que no período em análise o Município foi gerido por duas autoridades distintas, mandatos dos Prefeitos Municipais (Luiz Antonio Hussne Cavani – 2011 e 2012 - PSDB; José Roberto Comeron – 2013 a 2016 – PMDB e retorno de Luiz Antonio Hussne Cavani – 2017 e 2018 - PSDB), cuja organização administrativa também impacta na gestão dos processos de compras em razão de mudanças na diretoria de alguns dos setores envolvidos.

Os dados coletados na pesquisa documental compuseram um banco de dados do Estudo de Caso, sendo utilizado o software Microsoft Excel para compilação dos registros, edição de gráficos e dados estatísticos e para seleção aleatória de elementos de amostras objeto das análises futuras, conforme apresentado no Apêndice C.

Quanto ao acesso aos processos físicos para realização da coleta de dados, foi concedido à pesquisadora permissão para o acesso aos procedimentos licitatórios deflagrados entre os anos de 2013 a 2018, isto porque, os processos de 2011 e 2012, foram arquivados definitivamente no final de 2019. Esse fato ocorreu após a delimitação do objeto da pesquisa e análises iniciais, apresentadas neste trabalho⁵.

⁵ Em razão da restrição de acesso aos processos físicos das licitações da Modalidade Pregão Presencial, deflagrados nos anos de 2011 e 2012, arquivados definitivamente no final de 2019, os dados referidos nesta pesquisa, se restringem ao número de licitações realizadas, destacando o início do uso do Sistema de Registro de Preços pela Prefeitura Municipal de Itapeva, ocorrido no ano de 2011 e a distribuição das demandas por bens e serviços por quadrimestre, dados analisados no Capítulo 4.

Ainda, por meio da pesquisa documental junto aos setores vinculados à realização dos pregões presenciais, foram levantadas as informações para a modelagem do processo - Mapeamento “As is” do procedimento, delimitado pela abertura formal do procedimento licitatório até sua conclusão, compreendendo as fases interna e externa do Pregão Presencial, na forma estabelecida na Lei Federal n.º 10.520 (BRASIL, 2002), que regulamenta a realização de pregões pelas organizações públicas.

Também foram utilizadas informações disponibilizadas pelo Município por meio de seu Portal E-Transparência, dados obtidos diretamente nos departamentos envolvidos na realização dos processos licitatórios e transmitidos ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e ao Tribunal de Contas da União.

Quanto à aplicação da técnica de coleta de dados - observação participante, a abordagem auxiliou a autora na identificação dos locais para busca dos dados necessários para desenvolvimento da pesquisa, em razão do conhecimento prévio da estrutura analisada, da distribuição das atribuições dentre os setores investigados e facilitou o contato com os responsáveis, para apresentação da pesquisa, autorização do desenvolvimento do trabalho e coleta de dados, sendo mantida a imparcialidade na investigação e as limitações impostas pela municipalidade.

3.2.1.2. Coleta de Dados – Entrevistas

As entrevistas como técnica de levantamento e coleta de dados, em regra são realizadas face a face, entre entrevistador e entrevistado, podendo ser realizadas de forma livre ou com base em um roteiro de questões preestabelecidas ou até impressas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Lakatos e Marconi (2003), afirmam que, de acordo com o objetivo do entrevistado classificam as entrevistas em:

a) *Padronizada ou Estruturada* – aquelas em que o entrevistador realiza a coleta de dados, mediante a adoção de um roteiro pré-estabelecido, com questões pré-determinadas e padronizadas, de modo que as respostas obtidas possam ser comparadas, refletindo as características de uma população.

b) *Despadronizada ou não-estruturada* – aquelas em que o entrevistador formula as questões de forma livre, direcionando a entrevista da forma que julgar mais

adequada para obtenção das informações desejadas. Deste modo, as questões são abertas e podem ser respondidas até em uma conversa informal.

Para Triviños (1987), as entrevistas também podem ser classificadas como *semiestruturada*, sendo aquelas iniciadas a partir de questões pré-estabelecidas, apoiadas em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, mas que dão oportunidade à formulação de novas questões, fruto de novas hipóteses surgidas ao longo da realização da entrevista e apresentação de respostas pelo entrevistado.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram semiestruturadas, com utilização de dois modelos de Roteiros, compostos por questões dirigidas à Direção dos Departamentos responsáveis pela deflagração dos processos licitatórios nas Secretarias Municipais (Requisitantes) e um segundo modelo, com questões específicas, dirigidas aos Diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos, conforme apresentado no Apêndice B.

Os objetivos de cada uma das questões formuladas para compor o Roteiro (Apêndice B) para realização das entrevistas semiestruturadas, seguem apresentados nos Quadros 15 e 16, a seguir:

Quadro 15 - Objetivos das Questões da Entrevista Semiestruturada formuladas aos Responsáveis pela Secretaria Requisitante

Questões	Objetivo
a) Como a Secretaria Municipal gerencia as suas compras e a organização dos processos licitatórios de seu interesse? Possui uma estrutura específica para a realização de tal atividade?	Identificar se a Secretaria Requisitante dispõe de estrutura específica para desempenho das atividades iniciais dos procedimentos licitatórios.
b) Quantos servidores se dedicam à instrução/organização dos processos licitatórios, especialmente os pregões?	Identificar o número de servidores responsáveis pela deflagração dos processos licitatórios, especialmente dos pregões presenciais.
c) Como são distribuídas as tarefas relativas à realização do processo de compras?	Observar a forma de distribuição de tarefas no setor responsável pela deflagração dos processos de compras na Secretaria Requisitante.
d) O(s) servidores se dedicam exclusivamente a este tipo de processos?	Identificar se os servidores designados como responsáveis pela deflagração dos processos licitatórios, se dedicam exclusivamente à atividade ou precisam dividir seu tempo de trabalho com atividades de outra natureza.
e) Existe um planejamento estratégico das licitações, especialmente da aquisição de bens e contratação de serviços por pregões? A Secretaria adota algum calendário/plano de compras anuais/semestrais?	Identificar se a Secretaria Requisitante adota técnicas de planejamento estratégico para deflagração das licitações, definindo a sua demanda periódica por bens e serviços.
f) A Secretaria adota um fluxo para realização de suas licitações? Existe um padrão definido?	Verificar se a Secretaria Requisitante adota fluxo para estabelecimento de rotina de trabalho, para

Consegue descrever o fluxo do processo? Consegue descrever em minuciosas o fluxo e as tarefas que você desenvolve no processamento dos pregões?	desenvolvimento de suas atividades nos procedimentos licitatórios. E se sim, se o entrevistado é capaz de descrever de forma minuciosa, o fluxo de atividades desenvolvidas, permitindo a modelagem (desenho).
g) Qual a motivação para adoção dos pregões presenciais e não os eletrônicos nas compras da Secretaria Municipal? Quais as vantagens e desvantagens percebidas com a adoção das modalidades?	Identificar e compreender os fatores / motivações que ensejam a adoção dos pregões presenciais e não dos pregões eletrônicos na maior parte das licitações realizadas pela Prefeitura Municipal. Identificar possíveis vantagens e desvantagens percebidas pelos responsáveis pelas Secretarias Municipais, quanto à adoção da forma presencial e eletrônica dos pregões.
h) Quais fatores que o diretor/servidor da Secretaria Municipal visualiza como comprometedores da celeridade da condução das etapas dos pregões presenciais?	Verificar quais os fatores críticos observados pelos entrevistados, visualizados como comprometedores da celeridade na condução dos Pregões Presenciais.
i) Quais melhorias poderiam ser implementadas para dar maior agilidade aos pregões presenciais?	Identificar possíveis oportunidades de melhorias, a partir da visão dos entrevistados, que podem ser implementadas a fim de dar maior agilidade aos pregões presenciais.
J) A Secretaria acompanha o prazo médio dos pregões entre a identificação e a contratação dos serviços? Adota algum sistema de controle, como o uso de indicadores ou outra ferramenta de gestão por processos?	Verificar se a Secretaria Municipal acompanha os prazos de processamento dos pregões, de modo, a compreender sua ciência quanto ao tempo médio para atendimento de suas demandas, inclusive por meio da adoção de indicadores ou outras ferramentas de gestão.
k) Existe alguma forma de comunicação entre as Secretarias Municipais para identificação de demandas comuns para organizações das compras, principalmente quando pregões para evitar o retrabalho?	Verificar quais os meios de comunicação utilizados pela Secretaria Requisitante para identificação de demandas comuns a outros órgãos, viabilizando a realização de pedidos únicos ou conjuntos de abertura de processos licitatórios.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quadro 16 - Objetivos das Questões da Entrevista Semiestruturada formuladas aos Diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos

QUESTÕES	OBJETIVOS
a) Quantos servidores atuam no Setor? Como ocorre a distribuição de tarefas?	Identificar o número de servidores lotados no Departamento de Materiais e Suprimentos e observar como ocorre a distribuição de tarefas no setor.
b) Como o departamento organiza o atendimento das demandas de todas as Secretarias Municipais quanto ao processamento das licitações, especialmente dos pregões presenciais?	Identificar como são distribuídas as demandas por deflagração e processamento das licitações, especificamente dos pregões presenciais. Observar o fluxo das atividades, a partir do recebimento do pedido de abertura de licitações.
c) Foi estabelecido pelo Departamento ou órgão superior o fluxo dos pregões presenciais?	Identificar a existência de fluxo de trabalho estabelecido pelo departamento.
d) Consegue descrever em detalhes o fluxo dos pregões presenciais, desde a identificação da demanda até a contratação? Conhece todas as atividades/fases obrigatórias? Se não, consegue descrever em detalhes as que você desenvolve?	Obter dados para modelagem dos procedimentos licitatórios – Pregões Presenciais, desde a identificação da demanda, cumprimentos de suas fases interna e externa.
e) O Departamento acompanha o prazo médio dos pregões entre a identificação e a contratação dos serviços? Adotada algum sistema de	Verificar se o Departamento acompanha os prazos de processamento dos pregões, de modo, a organização de suas atividades e a

controle, como o uso de indicadores ou outra ferramenta de gestão por processos?	medidas para mensuração da celeridade, como uso de indicadores e outras ferramentas de gestão por processos.
f) Existe alguma forma de comunicação com as Secretarias Municipais para identificação de demandas comuns para organizações das compras, principalmente quando pregões para evitar o retrabalho?	Identificar a exigência de canal ou sistema de comunicação entre o Departamento e as Secretarias Requisitantes, a fim de organizar a deflagração dos pedidos de abertura de licitação com objetos em comuns.
g) Quantos servidores se dedicam à instrução/organização dos processos licitatórios (pregões presenciais)?	Verificar o número de servidores lotados no setor que se dedicam a instrução / organização dos pregões presenciais.
h) Como são distribuídas as tarefas relativas à realização do processo de compras (pregões presenciais)?	Compreender como os Diretores do Departamento distribuem as tarefas no departamento relativas ao processamento dos pregões presenciais.
i) O(s) servidores se dedicam exclusivamente a este tipo de processos?;	Identificar se os servidores designados como responsáveis pela instrução dos pregões se dedicam a outras atividades no departamento.
j) Qual a motivação para adoção dos pregões presenciais e não os eletrônicos? Quais as vantagens e desvantagens percebidas com a adoção das modalidades?	Identificar e compreender os fatores / motivações que ensejam o processamento dos pregões, de forma presencial e não de forma eletrônica na maior parte das licitações realizadas pela Prefeitura Municipal. Identificar possíveis vantagens e desvantagens percebidas pelos responsáveis pelo Departamento, quanto à adoção da forma presencial e eletrônica dos pregões.
k) O Município adota algum calendário/plano de compras anuais/semestrais?	Verificar se o Município adota algum calendário / Plano de Compras, anual ou semestral para organização das demandas.
m) Quais fatores que o diretor/servidor da Secretaria Municipal visualiza como comprometedores da celeridade da condução das etapas dos pregões presenciais?	Verificar quais os fatores críticos observados pelos entrevistados, visualizados como comprometedores da celeridade na condução dos Pregões Presenciais.
n) Quais melhorias poderiam ser implementadas na Secretaria Municipal para dar maior agilidade aos pregões presenciais?	Identificar possíveis oportunidades de melhorias, a partir da visão dos entrevistados, que podem ser implementadas a fim de dar maior agilidade aos pregões presenciais.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As entrevistas foram inicialmente programadas para realização no formato presencial durante o mês de março de 2020, diretamente no ambiente de trabalho do entrevistado. No entanto, em decorrência das restrições impostas pelo Governo Estadual e Municipal, relativas à restrição de acesso às repartições públicas e à manutenção do isolamento social durante o período de crise de saúde em virtude da pandemia coronavírus, a sua realização foi reprogramada e o formato adaptado às possibilidades de contatos com os servidores municipais.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2020, com a participação de 5 (cinco) entrevistas com servidores lotados nas Secretarias Requisitantes, diretamente envolvidos na realização dos processos licitatórios, na fase

de identificação das demandas e solicitação da abertura dos procedimentos de compras, portanto, aqueles que dependem diretamente do resultado dos processos e que assim, são afetados por eventuais falhas e atrasos ocorridos nos procedimentos, cuja análise será apresentada na Seção 5.2.3.

Além disso, foi realizada entrevista, com um dos Diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos, a fim de se compreender as atividades realizadas em cada etapa do procedimento e suas tarefas, o que possibilitou o desenho do fluxo do processo de negócios e validação do mapeamento “As is”.

As entrevistas foram realizadas em dois formatos – presencial e escrito, de acordo com as restrições de acesso aos servidores entrevistados. Nas entrevistas presenciais os entrevistados responderam as questões de forma direta a entrevistadora, que realizou os registros das informações, sem gravações de áudios e tiveram com tempo médio de duração 40 (quarenta) minutos.

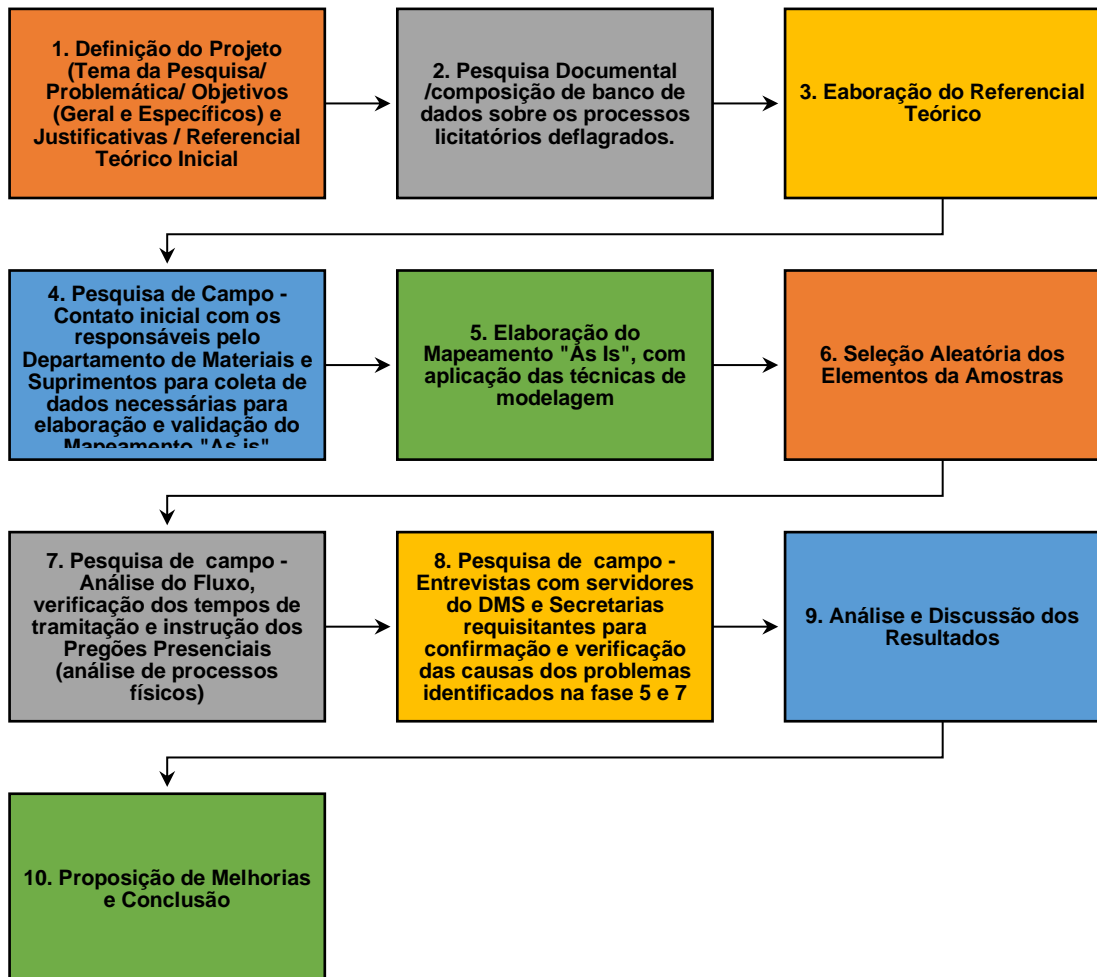
Quanto aos servidores entrevistados em período de trabalho home-office, as questões foram respondidas de forma escrita, após envio dos Roteiros e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por meio do aplicativo WhatsApp. As questões foram respondidas de forma escrita pelos entrevistados no tempo médio de 3 (três) dias úteis.

Reunidas as informações coletadas por meio das entrevistas, foi realizada pela autora a análise dos resultados, compilados na Seção 5.2.3

3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Tendo como elementos de pesquisa, os processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial deflagrados no Município de Itapeva, e com suporte do referencial teórico escolhido, buscou-se identificar os fatores críticos que comprometem a condução desta modalidade de processo licitatório, e assim, cumprir os objetivos (geral e específicos) definidos para esta dissertação, cumprido o percurso metodológico representado na Figura 13, abaixo:

Figura 13 - Fases do Percurso Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O percurso metodológico desta pesquisa foi composto por 10 (dez) etapas, esboçadas na Figura 13, explicitadas e justificadas a seguir:

1. *Definição do Projeto de Pesquisa (Tema da Pesquisa/ Problemática/ Objetivos (Geral e Específicos) e Justificativas / Referencial Teórico Inicial* – Etapa inicial do trabalho onde foram estabelecidos o Tema da Pesquisa, a Problemática do trabalho, os objetivos (geral e específicos) e apresentadas as justificativas para sua realização e ainda, organizado o referencial teórico inicial.

2. *Pesquisa Documental / Composição de banco de dados sobre os processos licitatórios deflagrados* – Realização do levantamento dos dados iniciais relativos aos processos licitatórios. Inicialmente foram buscadas informações quanto

ao número de processos licitatórios deflagrados pelo Município no Departamento de Materiais e Suprimentos e na Divisão de Expediente (Protocolo), diante da inexistência de dados precisos para instrumentalização da pesquisa, com a autorização da Secretaria Municipal de Governo e Negócios, foram analisadas todas as portarias de aberturas de licitação editadas no período de 2011 a 2018 pelo Município. As informações encontradas foram utilizadas na composição do banco de dados, cujos dados relativos aos processos licitatórios deflagrados pelo Poder Executivo do Município, são apresentados no Apêndice C, fundamentando a delimitação da pesquisa na análise da modalidade licitatória Pregão Presencial, procedimento mais utilizado pelo Município de Itapeva para concretização das compras públicas.

3. *Elaboração do Referencial Teórico* – foi realizada por meio do levantamento de livros, artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de pesquisa acadêmica *Web Of Science*, *SciELO*, *Google Acadêmico*, *Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)*, e ainda, em manuais publicados por organizações públicas e privadas sobre o tema;

4. *.Pesquisa de Campo – Contato inicial com os responsáveis pelo Departamento de Materiais e Suprimentos para coleta de dados necessárias para elaboração e validação do mapeamento “As is”* – Após a definição da modalidade licitatória a ser analisada na pesquisa, durante a Etapa 2, foram realizados os primeiros contatos com o Diretor de Materiais e Suprimentos e o Diretor de Licitações, responsáveis pela coordenação de todos os procedimentos licitatórios no Município, que forneceram os dados necessários para o cumprimento da fase inicial da metodologia da abordagem da Gestão por Processos, o conhecimento do contexto da organização e da segunda fase do procedimento, elaboração do modelo ou mapeamentos “As is”, feito inicialmente com o uso do Software Arpo⁶;

5. *Elaboração do Modelo ou Mapeamento “As is”*, com aplicação das técnicas de modelagem – a segunda fase do procedimento de modelagem dos processos de negócios – Mapeamento “As is” foi realizada com o uso do Software *Bizagi Modeler ver.3.7.0.107 @2020 Bizagi Limited* com a aplicação da notação BPMN desenvolvida pela *Association of Business Process Professionals*, abordada

⁶ Versão gratuita disponibilizada pela *Klug Solutions* aos discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGGOSP durante o ano letivo de 2019.

neste trabalho na subseção 2.4.3.2 e modelos apresentados na Seção 4.4 desta pesquisa.

6. *Seleção Aleatória dos Elementos da Amostras* – delimitado o período e os processos a serem analisados neste trabalho, foram extraídos os elementos da amostra do banco de dados de Pregões Presencial de forma aleatória com o uso do Software Excel do pacote *Office Windows*.

Para seleção aleatória dos processos físicos para análise, foram utilizadas as informações do Banco de Dados organizado na Etapa 2 da pesquisa. Os dados dos processos licitatórios foram reorganizados em planilhas, sendo os processos agrupados segundo os seguintes critérios: ano 2011 a 2018; regime de contratação – contratos administrativos ou SRP; objeto – aquisição de bens ou contratação de serviços.

Após a separação das informações, por meio da Planilha apresentada no Apêndice D, por meio da criação de fórmula no Excel, foram selecionados 3 (três) processos de cada uma das planilhas, observando-se a seleção automática, de 1 (um) processo por quadrimestre.

Devidos a limitação de acesso aos processos físicos, cujas justificativas já foram apresentadas na Seção 3.2. e outras dificuldades encontradas no momento da coleta de dados, explicitadas no Apêndice D, o universo da pesquisa foi reduzido a 40 (quarenta) amostras, sendo 10 (dez) processos realizados mediante SRP para aquisição de bens; 10 (dez) processos com a celebração de contratos para aquisição de bens; 10 (dez) processos realizados mediante SRP para contratação de serviços e 10 (dez) processos com a celebração de contratos para contratação de serviços).

Dentre os processos selecionados foram descartados da análise os processos cujas licitações foram canceladas ou revogadas pela Administração, os mantidos em arquivo nas Secretarias Requisitantes e as licitações com processo de compras em andamento.

7. *Pesquisa de campo* – Análise do Fluxo e verificação dos tempos de tramitação e instrução dos Pregões Presenciais (análise de processos físicos) – foram analisados os tempos de tramitação dos processos selecionados na Fase 6 acima, etapa essencial para aplicação da Teoria das Restrições e ainda, verificada a instrução do processo e suas intercorrências, a fim de se identificar e analisar as restrições/gargalos e os *handoffs* dos processos.

8. *Pesquisa de campo* – Entrevistas semiestruturadas com servidores do Departamento de Materiais e Suprimentos e das Secretarias requisitantes para confirmação e verificação das causas dos problemas identificados nas Fases 5 e 7 do percurso metodológico, e assim, fundamentar e justificar os problemas identificados pela autora;

9. *Análise /Discussão e Resultados* – concluída a etapa de coleta de dados com a pesquisa documental foi realizada a análise dos dados encontrados, sua discussão e apresentação os resultados;

10. *Proposição de Melhorias e Conclusão* – como etapa final do trabalho e cumprimento de um dos objetivos específicos, foram apresentadas as propostas de melhorias e intervenções no processo administrativo estudado, passíveis de implementação pelo órgão municipal, visando a melhoria do processo de negócios, com maior celeridade em sua tramitação e qualidade de instrução.

4 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

4.1 O MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

O Município de Itapeva está localizado na região sudoeste do Estado de São Paulo e foi fundado em 20 de setembro de 1769. A localidade tem extensão territorial de 1.826,258 km², sendo a segunda maior localidade do Estado, com suas fronteiras confrontando com os Municípios de Itaí, Paranapanema, Buri, Taquarivaí, Capão Bonito, Guapiara, Ribeirão Branco, Nova Campina, Itararé e Itaberá.

A localidade integra a 16ª Região Administrativa do Estado de São Paulo, sendo instituída pela Lei Estadual n.º 12.517, de 02 de janeiro de 2007, que “Cria a Região Administrativa de Itapeva”, composta pela união de 32 (trinta e dois) Municípios.

Figura 14 - Localização do Município de Itapeva



Fonte: Elaborado por Abreu (2019)

O Município de Itapeva está situado a 270 km da capital do Estado por estrada de rodagem e 337 km por via férrea. Distante dos grandes centros comerciais, o Município possui características rurais, estando sua economia baseada na exploração

agrícola, nas pequenas, médias e grandes indústrias, na prestação de serviços e comércio.

Historicamente a cidade de Itapeva ficou conhecida no Estado de São Paulo pelos registros de baixo Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, tendo composto o chamado Ramal da Fome, o que justifica a grande desigualdade de renda e nível de pobreza local, com IDH 0,732 (censo IBGE/2010), nível de ocupação (23,5% da população) e renda média de 2,1 salários mínimos (censo IBGE/2017), conforme dados do IBGE (s/d).

Com orçamento anual estimado em R\$ 367.646.232,68 (ITAPEVA, 2019)⁷, para o exercício de 2020, tem como sua maior fonte de renda as receitas oriundas de repasse do Governo Estadual e Federal, correspondente a 76,2% de sua receita (censo IBGE/2015).

Conforme números divulgados no Portal Transparência do Município, no exercício de 2020, o Município emprega 3.294 servidores públicos, distribuídos entre as diversas áreas públicas de atuação, conforme apresentando no Gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1 - Distribuição Servidores Municipais por Secretaria



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Portal E-Transparência do Município de Itapeva/SP (2020)

⁷ Trata-se da Lei nº 4.337, de 18 de dezembro de 2019 que “Estima a receita e fixa a despesa do Município para o exercício de 2020” (ITAPEVA, 2019).

4.2 O DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E SUPRIMENTOS

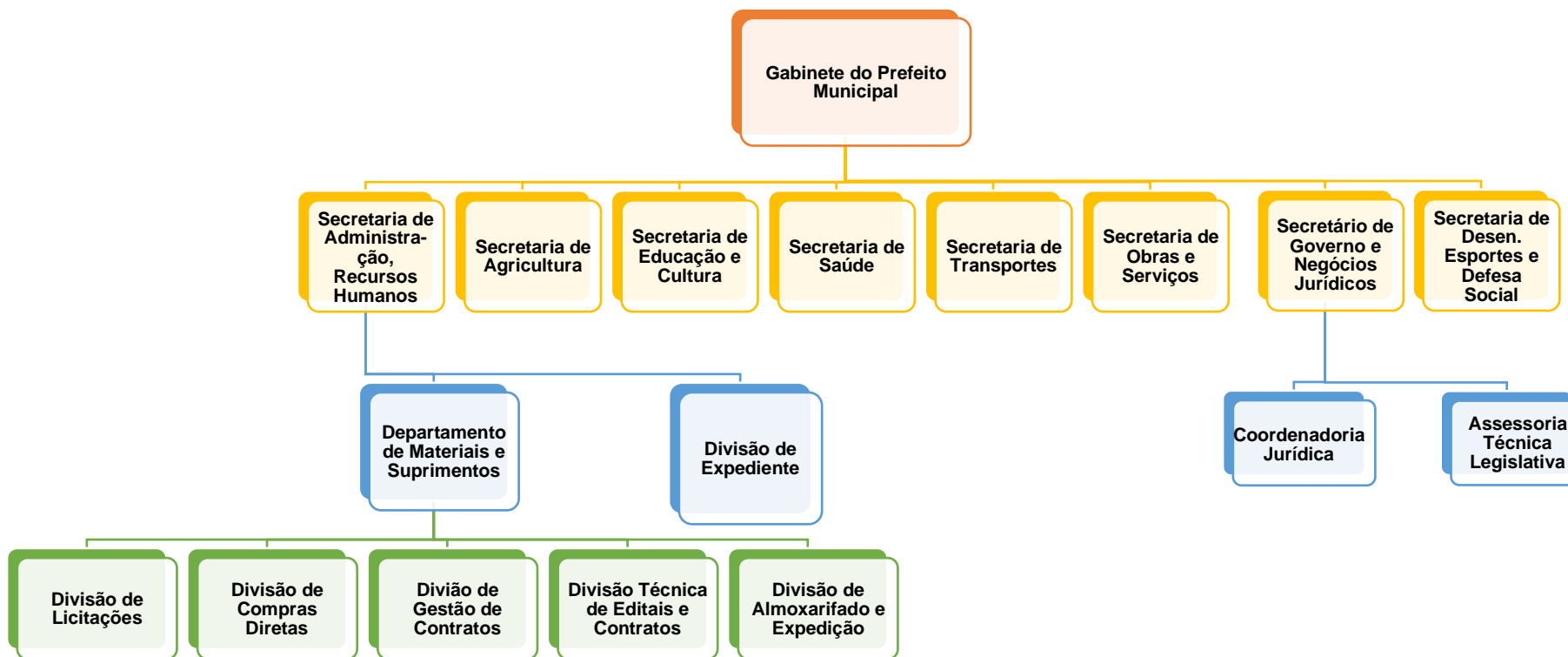
O Departamento de Materiais e Suprimentos foi criado pela Lei Municipal n.º 2.583, de 24 de abril de 2007 (ITAPEVA, 2007), que dispõe sobre a estrutura da Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos, sendo composto pela Divisão de Licitações, Divisão de Compras Diretas, Divisão de Gestão de Contratos, Divisão Técnica de Editais e Contratos e Divisão de Almoxarifado e Expedição.

O Departamento de Materiais e Suprimentos é responsável pela aquisição, armazenamento, distribuição de bens materiais e contratação de serviços, centralizando a realização dos processos licitatórios do Município para atendimento das demandas de todas as Secretarias Municipais. O Departamento atua em conjunto com repartições da Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos, responsável pela emissão dos pareceres obrigatórios, de acordo com o exigido no parágrafo único do art. 38 da Lei Federal n.º 8.666 (BRASIL, 1993) e pela edição de atos administrativos, como portarias de abertura de licitação e contratos administrativos.

O Departamento é dirigido pelo Diretor do Departamento de Materiais e Suprimentos, auxiliado pelo Chefe de Divisão de Licitações e pelo Chefe de Divisão de Compras Diretas, que juntos coordenam o trabalho de 9 (nove) servidores ocupantes do cargo de Oficiais de Administração, que tal como o diretor e os chefes de divisões, desempenham a função de pregoeiro, dentre outras tarefas realizadas na repartição.

A Figura 15 mostra o organograma parcial dos órgãos vinculados ao Chefe do Poder Executivo do Município, com destaque aos órgãos responsáveis pelo processamento dos processos licitatórios:

Figura 15 - Organograma parcial dos órgãos vinculados ao Chefe do Poder Executivo / Exercício de 2018



Fonte: elaborado pela autora (2019)

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVA/SP

Coletados os dados iniciais por meio da pesquisa documental, especificamente, com o levantamento das portarias de abertura de licitações, editadas no período de 2011 a 2018, por meio do acesso às cópias integrais dos atos administrativos disponibilizados pela Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos do Município foi possível a organização de banco de dados no software Microsoft Excel, no qual constou o registro dos seguintes dados (número da portaria, data, n.º do processo administrativo, modalidade de licitação, objeto), apresentado no Apêndice C.

A partir das informações coletadas foi gerada a compilação de dados, apresentada na Tabela 1, abaixo:

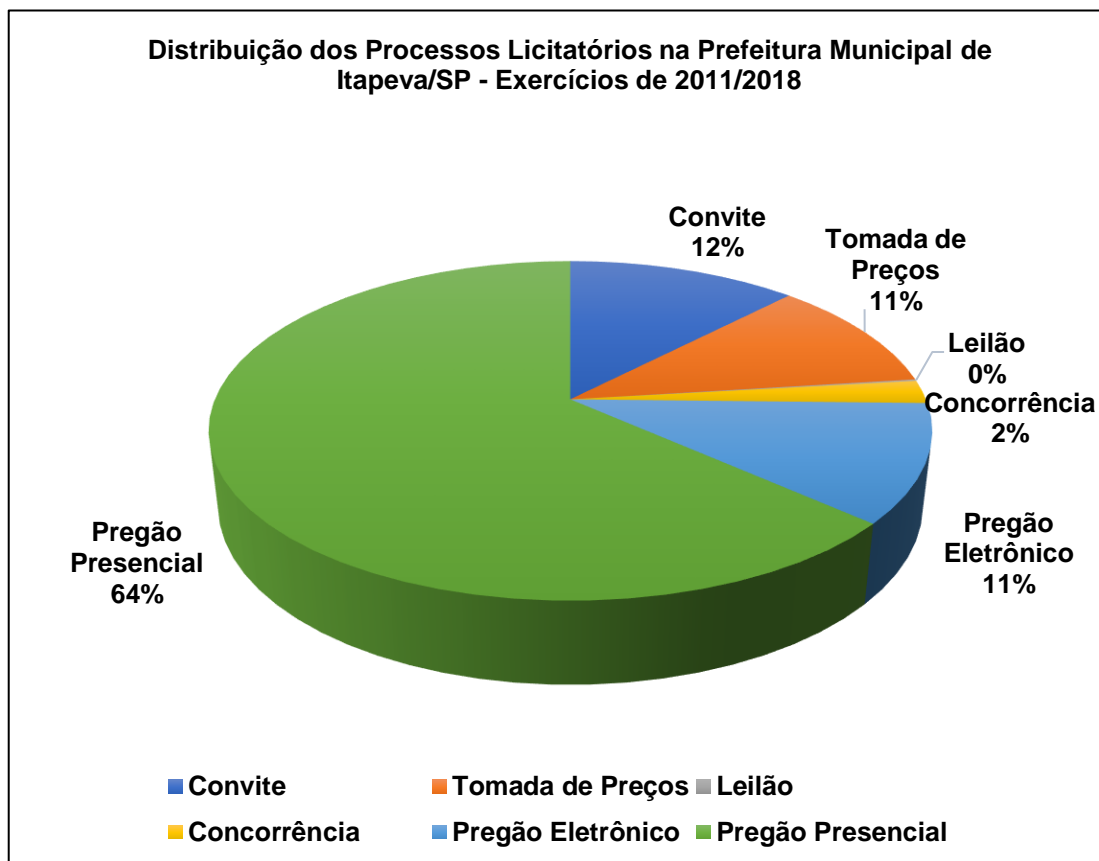
Tabela 1 - Processos licitatórios realizados pela Prefeitura Municipal de Itapeva por modalidades - período 2011 a 2018

Ano	Modalidades de Licitação (Lei 8.666/1993)								Modalidade de Licitação (Lei 10.520/2002)				Total	
	Convite	%	Tomada de Preços	%	Leilão	%	Concorrência	%	Pregão Eletrônico	%	Pregão Presencial	%	N.º total de licitações por exercício	%
2011	28	15,73%	18	8,82%	0	0,00%	3	1,47%	25	12,25%	130	63,73%	204	100,00%
2012	43	24,16%	21	8,94%	1	0,43%	6	2,55%	14	5,96%	150	63,83%	235	100,00%
2013	46	25,84%	12	5,02%	0	0,00%	5	2,09%	21	8,79%	155	64,85%	239	100,00%
2014	24	13,48%	27	13,92%	0	0,00%	1	0,52%	25	12,89%	117	60,31%	194	100,00%
2015	17	9,55%	12	7,50%	0	0,00%	8	5,00%	14	8,75%	109	68,13%	160	100,00%
2016	12	6,74%	6	5,61%	0	0,00%	3	2,80%	16	14,95%	70	65,42%	107	100,00%
2017	6	3,37%	35	22,58%	1	0,65%	4	2,58%	20	12,90%	89	57,42%	155	100,00%
2018	2	1,12%	25	16,45%		0,00%	2	1,32%	23	15,13%	100	65,79%	152	100,00%
Subtotal por modalidade	178	100%	156	10,79%	2	0,14%	32	2,21%	163	11,27%	920	63,62%	1446	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Os processos foram classificados em razão das modalidades licitatórias, onde foi possível constatar que no período de 2011 a 2018, 74,89% das licitações foram realizadas pela modalidade Pregão, prevalecendo os pregões presenciais, com o registro de 63,62% dos processos licitatórios nesta modalidade, conforme distribuição constante do Gráfico 2, apresentado a seguir:

Gráfico 2 - Distribuição dos Processos Licitatórios na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Este trabalho se restringirá tão somente, sobre a modalidade Pregão Presencial, instituída pela Lei Federal n.º 10.520, de 2002, por ser a mais utilizada pela Prefeitura Municipal de Itapeva, no período de 2011 a 2018, quando foram instaurados 1.446 (mil quatrocentos e quarenta e seis) processos licitatórios, sendo que deste 920 (novecentos e vinte) processos da modalidade Pregão Presencial.

Para seleção das amostras dos Pregões Presenciais, os processos foram classificados em razão das características de seus objetos pelos seguintes critérios –

(objeto: bens e serviços) e (sistema de compras: contratos e sistema registro de preços), conforme apresentado no Apêndice C.

Além da classificação pelo período selecionado para pesquisa (exercícios financeiros de 2011 a 2018), os processos foram agrupados por quadrimestre, critério estabelecido no §4º do art. 9º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal para avaliação das metas fiscais, a fim de se verificar variações nas demandas pela realização de processos licitatórios, apresentada.

A Tabela 2 contém a distribuição dos Pregões Presenciais por Quadrimestre e forma de contratação realizadas na Prefeitura Municipal de Itapeva, nos exercícios de 2011 a 2018, com a especificação de seu objeto e forma de contratação e a Tabela 3 apresenta os dados da Tabela 2 de forma sintetizada, facilitando sua interpretação, conforme apresentadas a seguir:

Tabela 2 - Distribuição dos Pregões Presenciais por Quadrimestre e forma de contratação – exercícios de 2011/2018

2011								
Espécie	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	26	33%	30	38%	22	28%	78
	SRP	4	19%	12	57%	5	24%	21
SERVIÇOS	CONTRATO	1	3%	15	50%	14	47%	30
	SRP	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Subtotal	31	24%	57	44%	41	32%	129
2012								
Espécie	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	47	47%	39	39%	15	15%	101
	SRP	6	100%	0	0%	0	0%	6
SERVIÇOS	CONTRATO	12	28%	21	49%	10	23%	43
	SRP	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Subtotal	65	43%	60	40%	25	17%	150
2013								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	30	38%	34	44%	14	18%	78
	SRP	14	38%	6	16%	17	46%	37
SERVIÇOS	CONTRATO	9	23%	17	51%	10	26%	36
	SRP	1	25%	0	0%	3	75%	4
	Subtotal	54	34%	60	38%	44	28%	155

continua

continuação

2014								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	26	46%	23	40%	8	14%	57
	SRP	9	32%	12	43%	7	25%	28
SERVIÇOS	CONTRATO	8	40%	8	40%	4	20%	20
	SRP	4	33%	5	42%	3	25%	12
	Subtotal	47	40%	48	41%	22	19%	117
2015								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	23	59%	7	18%	9	23%	39
	SRP	11	37%	13	43%	6	20%	30
SERVIÇOS	CONTRATO	11	46%	9	38%	4	17%	24
	SRP	2	13%	7	44%	7	44%	16
	Subtotal	47	43%	36	33%	26	24%	109
2016								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	17	63%	6	22%	4	15%	27
	SRP	12	50%	8	33%	4	17%	24
SERVIÇOS	CONTRATO	5	50%	3	30%	2	20%	10
	SRP	6	67%	1	11%	2	22%	9
	Subtotal	40	57%	18	26%	12	17%	70

continua

continuação

2017								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	12	28%	18	42%	13	30%	43
	SRP	13	59%	9	41%	0	0%	22
SERVIÇOS	CONTRATO	3	16%	5	26%	11	58%	19
	SRP	3	60%	2	40%	0	0%	5
	Subtotal	31	89	34	38%	24	27%	89
2018								
	Forma de contratação	1º Quadrimestre	%	2º Quadrimestre	%	3º Quadrimestre	%	Total Anual
BENS	CONTRATO	7	29%	13	54%	4	17%	24
	SRP	14	39%	10	28%	12	33%	36
SERVIÇOS	CONTRATO	5	24%	7	33%	9	43%	21
	SRP	9	47%	8	42%	2	11%	19
	Subtotal	35	35%	38	38%	27	27%	100

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Tabela 3 – Resumo: Distribuição dos pregões presenciais por Exercício/Quadrimestre - 2011/2018

EXERCÍCIO	1º Quadrimestre				Total de processos	2º Quadrimestre				Total de processos	3º Quadrimestre				Total de processos	Total Anual
	BENS		SERVIÇOS			BENS		SERVIÇOS			BENS		SERVIÇOS			
	CONTRATO	SRP	CONTRATO	SRP		CONTRATO	SRP	CONTRATO	SRP		CONTRATO	SRP	CONTRATO	SRP		
2011	26	4	1	0	31	30	12	15	0	57	22	5	14	0	41	129
2012	47	6	12	0	65	39	0	21	0	60	15	0	10	0	25	150
2013	30	14	9	1	54	34	6	20	0	60	14	17	10	3	44	155
2014	26	9	8	4	47	23	12	8	5	48	8	7	4	3	22	117
2015	23	11	11	2	47	7	13	9	7	36	9	6	4	7	26	109
2016	17	12	5	6	40	6	8	3	1	18	4	4	2	2	12	70
2017	12	13	3	3	31	18	9	5	2	34	13	0	11	0	24	89
2018	7	14	5	9	35	13	10	7	8	38	4	12	9	2	27	100
TOTALIZAÇÃO POR QUADRIMESTRE	188	83	54	25	350	170	70	88	23	351	89	51	64	17	221	922

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Pela análise dos dados das Tabelas 1, 2 e 3 é possível verificar as seguintes características dos processos de compras do Município por exercício financeiro:

✓ 2011 – Apesar de instituído com a Lei Federal n.º 8.666, de 1993, o Sistema de Registro de Preços (SRP) apenas foi implementado na Prefeitura Municipal de Itapeva, no exercício de 2011, com a utilização restrita aos pregões presenciais para aquisição de bens, pois dos 128 (cento e vinte e oito) processos licitatórios da modalidade pregão presencial realizados no exercício, apenas 21 (vinte e um) pregões presenciais foram processados pelo SRP, fato que também marcou a redução dos pregões presenciais tradicionais.

✓ 2012 – O exercício de 2012 foi ano de eleição para Prefeitos e portanto, com maiores restrições impostas pela Lei Eleitoral – Lei Federal n.º 9.504, de 30 de setembro de 1997 e pela Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, o que favoreceu a concentração de maior parte das licitações no 1º e 2º Quadrimestre do exercício, respectivamente, 65% e 40% das licitações por quadrimestre. Ainda, é possível observar a subutilização do SRP, com apenas 6 (seis) processos para aquisição de bens no exercício.

✓ 2013 – Após a eleição de 2012 houve início de um novo período de governo composto por um novo grupo de gestores, inclusive dos departamentos envolvidos no processamento das licitações. Em relação ao último exercício financeiro houve apenas 5 (cinco) pregões presenciais a mais que o número realizado no ano anterior, passando assim de 150 (cento e cinquenta) processos realizados no ano de 2012 para 155 (cento e cinquenta e cinco) processos da modalidade no exercício.

No exercício de 2013 houve um crescimento na utilização do SRP, que passaram de 6 (seis) processos realizados no exercício anterior com a adoção do sistema para 41 (quarenta e um) pregões presenciais processados pelo SRP no exercício, sendo que a maior parte dos processos de compras foram deflagrados no 1º e 2º Quadrimestre, respectivamente 34% e 38% dos feitos e 28% no último quadrimestre, demonstrando um certo equilíbrio na demanda pelo processamento pelo Departamento de Materiais e Suprimentos no exercício.

✓ 2014 – No exercício de 2014 houve uma redução no número de pregões presenciais realizados, que passaram dos 155 (cento e cinquenta e cinco) do ano anterior para 117 (cento e dezessete) no exercício, com uma distribuição equilibrada dos processos entre os 1º e 2º Quadrimestre em 40% e 41% dos feitos, mantendo-se

a média de 40 (quarenta) pregões presenciais processados pelo SRP, entre os deflagrados para aquisição de bens e contratação de serviços;

✓ 2015 – Novamente houve uma redução no número de licitações da modalidade pregão presencial, o que coincidiu com a diminuição das licitações deflagradas no exercício, de 194 (cento e noventa e quatro) licitações em 2014 para 160 (cento e sessenta) licitações em 2015, momento em que o Município sentia os primeiros efeitos de uma crise financeira, cujas medidas de contenção de gastos foram severas no ano de 2016⁸;

✓ 2016 – Em meio às dificuldades vivenciadas pelo Município que buscava por medidas para contenção de gastos e somada às peculiaridades dos anos eleitorais o número de processos licitatórios deflagrados pela Administração Municipal reduziu pelo terceiro ano consecutivo, para apenas 107 (cento e sete) licitações no exercício financeiro, sendo 70 (setenta) pregões presenciais e dentre eles, 33 (trinta e três) pregões presenciais processados pelo SRP, aproximadamente 50% das licitações realizadas, destacando que nesta forma de contratação não se exige a realização de reserva orçamentária, fator que pode ter motivado os gestores na escolha do SRP;

✓ 2017 – No exercício teve início um novo mandato, com a eleição de um novo agente político para o cargo de Prefeito e conseqüente mudança na equipe de governo e da direção dos departamentos de compras. Além disso, foram mantidas algumas medidas para contenção de despesas, conforme Decreto Municipal n.º 9.740, de 21 de junho de 2017, no entanto, houve um crescimento no número geral de processos licitatórios que voltou ao patamar de 155 (cento e cinquenta e cinco) processos por ano, sendo 89 (oitenta e nove) deles da modalidade pregão presencial, distribuídos de forma equânime entre os 1º e 2º quadrimestres, correspondente a 31% e 34% dos feitos, respectivamente;

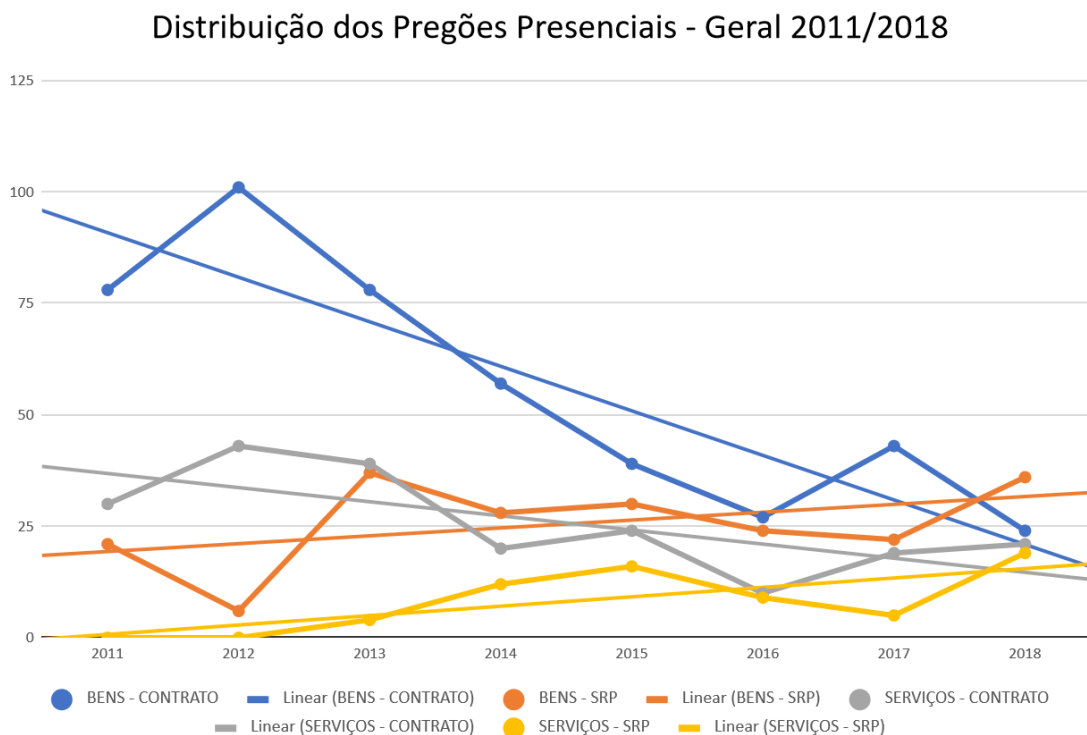
✓ 2018 – No exercício foram deflagradas 152 (cento e cinquenta e duas) licitações no Município, sendo que 65,79% delas, correspondente a 100 (cem) processos da modalidade pregão presencial, confirmando a espécie de processos como a mais adotada nos exercícios financeiros analisados. Quanto a forma de contratação, no exercício de 2018, destaca-se a ocorrência do maior número de

⁸ <http://g1.globo.com/sao-paulo/itapetininga-regiao/noticia/2016/05/prefeitura-de-itapeva-anuncia-medidas-para-reduzir-despesas.html>

processos realizados pelo SRP dentre os anos analisados, totalizando 55 (cinquenta e cinco) processos no exercício, distribuindo-se a demanda do processamento das licitações entre os três quadrimestres, em 35%, 38% e 27%, respectivamente, prevalecendo a aquisição de bens sobre a contratação de serviços.

O Gráfico 3, apresentado abaixo, representa a distribuição dos Pregões Presenciais deflagrados, durante 2011 a 2018, por regime de contratação:

Gráfico 3 - Distribuição dos Pregões Presenciais - 2011/2018 por regime de contratação



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com a observação da série histórica, se verifica a utilização crescente do SRP na Prefeitura Municipal de Itapeva para aquisição de bens e contratação de serviços, reduzindo o processamento dos pregões presenciais, com a celebração de contratos administrativos.

4.4 DO MAPEAMENTO “AS IS”

Para elaboração do mapeamento “As is”, preliminarmente, foi realizada a primeira fase da Metodologia da Gestão por Processos, com o conhecimento da realidade da organização escolhida - o Município de Itapeva/SP e a organização da Prefeitura Municipal.

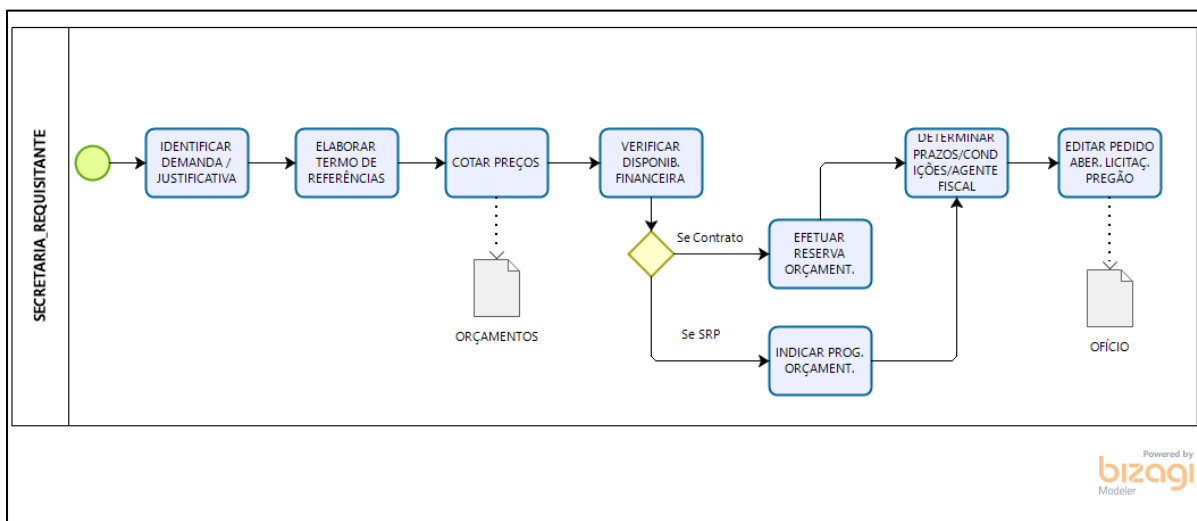
Concluída a primeira fase da metodologia, a partir dos dados coletados nas conversas iniciais com os Diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos e ainda, com suporte nas informações colhidas em entrevistas com 5 (cinco) servidores, lotados cada qual, em diferentes Secretarias Municipais, conforme descrito na Seção 5.2.3, foi elaborado o Mapeamento “As is”, conforme apresentado nesta seção.

O Mapeamento “As is” do Pregão Presencial será apresentado em macroprocessos elaborados para representação de cada uma das etapas que compõem o procedimento: elaboração do pedido de abertura de licitação, fase interna, fase externa e atos de contratação – celebração do contrato e lavratura da ata de registro de preços.

4.4.1 Macroprocesso: elaboração do pedido de abertura de licitação

A Secretaria Requisitante é responsável pela elaboração do pedido de compras e de todo processo prévio para deflagração da licitação, envolvendo a identificação da demanda e o planejamento da compra governamental, de acordo com as necessidades e disponibilidade orçamentária do órgão requisitante, conforme macroprocesso modelado, representado na Figura 16, a seguir:

Figura 16 - Macroprocesso: Elaboração Pedido de Abertura de Licitação



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Com o protocolo do pedido de abertura da licitação pela Secretaria Requisitante, elaborado conforme Figura 16, será dada sequência a fase interna ou preparatória do Pregão Presencial.

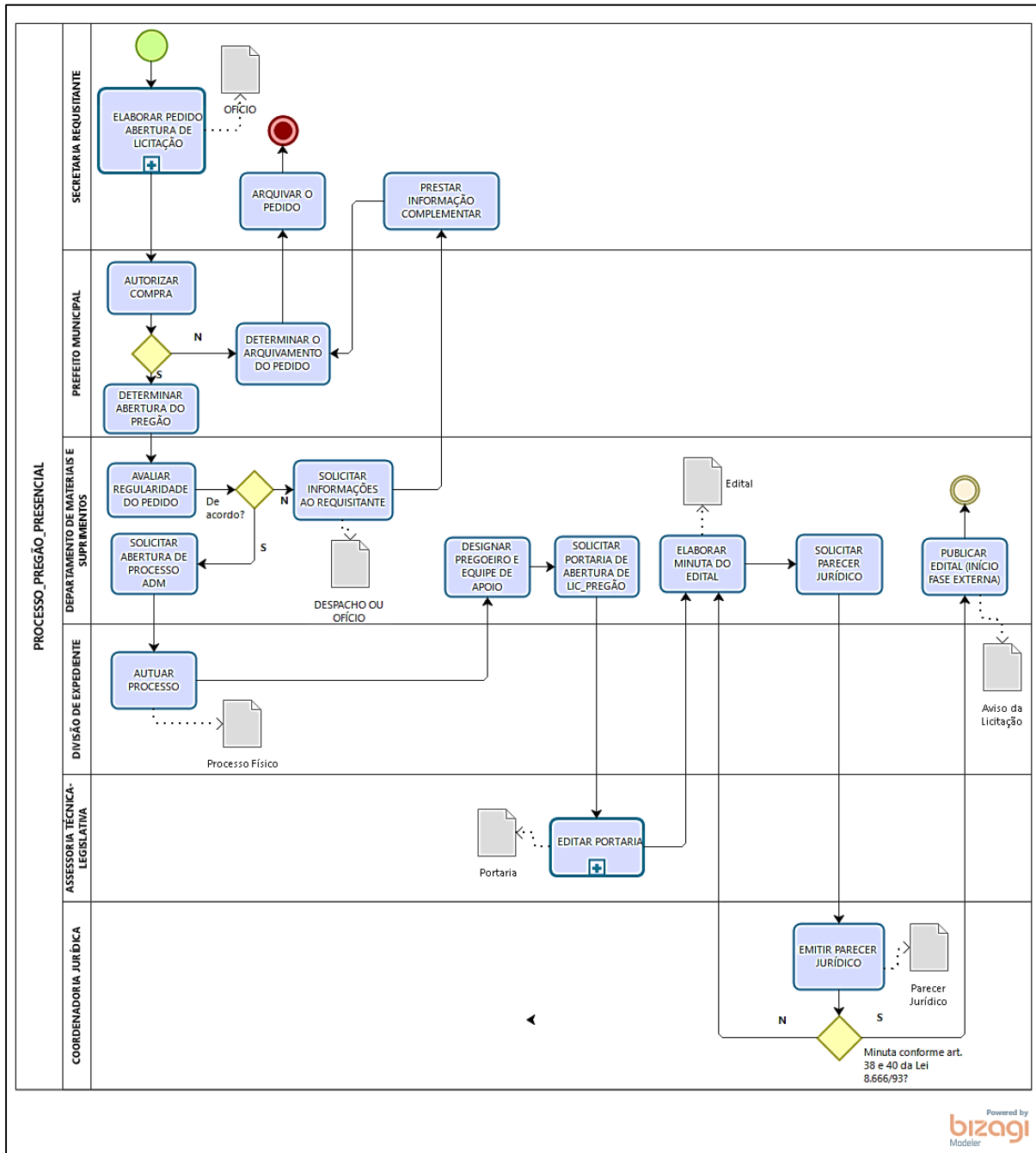
4.4.2 Macroprocesso: fase interna ou preparatória do pregão presencial

A fase interna ou preparatória do Pregão Presencial é regulada pelo art. 3º da Lei Federal n.º 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e envolve a realização de atividades pelos seguintes departamentos – Departamento de Materiais e Suprimentos, Divisão de Expediente, Coordenadoria Jurídica e Assessoria Técnica-Legislativa.

O deferimento do pedido de abertura da licitação, apresentado na Figura 16, dependerá de deliberação do Chefe do Poder Executivo ou da deliberação de Secretário Municipal indicado, nas hipóteses de delegação de competência. Com a devida autorização, o Departamento de Materiais e Suprimentos dará sequência a deflagração do procedimento licitatório, com a instauração/autuação do processo administrativo, dependendo de ações da Divisão de Expediente - Protocolo para cadastro em sistema informatizado e organização do processo físico.

Finalizada essa etapa, será indicada a modalidade licitatória pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, a forma de contratação (tradicional por contratos ou SRP), e ainda, serão indicados o Pregoeiro e a Equipe de Apoio, tudo conforme representado no Macroprocesso, ilustrado na Figura 17, abaixo:

Figura 17 - Pregão Presencial: Macroprocesso - Fase Interna

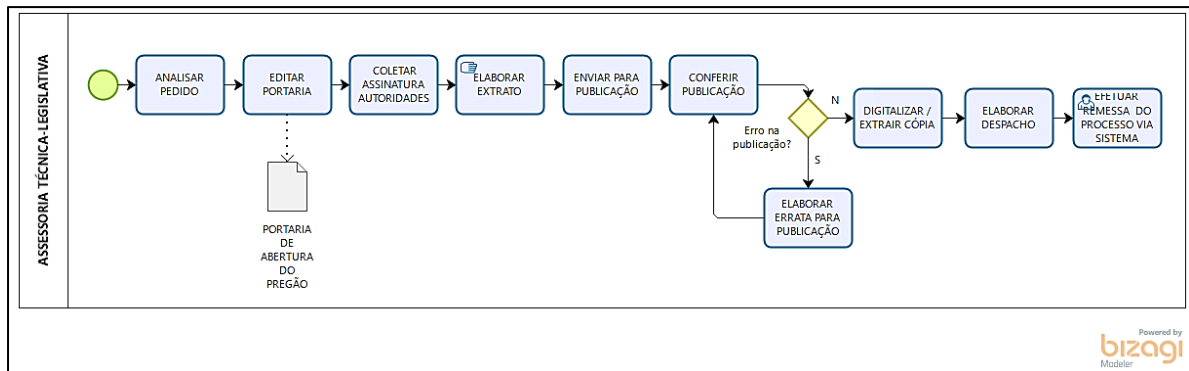


Fonte: elaborado pela autora (2020)

A licitação será considerada deflagrada formalmente, com a formalização da Portaria de Abertura do Pregão Presencial, cabendo à Assessoria Técnica-Legislativa, órgão vinculado à Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos, a edição do ato administrativo, a coleta das assinaturas das autoridades responsáveis pela autorização formal da deflagração da licitação e sua publicação para validade e

eficácia jurídica, conforme detalhado no Macroprocesso representado na Figura 18, a seguir:

Figura 18 - Pregão Presencial - Macroprocesso - Portaria de Abertura da Licitação



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Dada abertura ao processo licitatório da modalidade Pregão Presencial com a formalização do ato administrativo, a Portaria de Abertura, o processo será saneado, ou seja, será realizada a verificação dos requisitos para continuidade do feito pelo servidor determinado pela direção do Departamento de Materiais e Suprimentos e iniciada a elaboração do Edital da Licitação e seus anexos, podendo este servidor ser o mesmo designado como Pregoeiro.

Após a edição da minuta do Edital da Licitação, como exigido no art. 38, parágrafo único da Lei Federal n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993), este documento será previamente examinado e aprovado pela assessoria jurídica da Prefeitura Municipal de Itapeva, representado pela Coordenadoria Jurídica, órgão vinculado à Secretaria de Governo e Negócios Jurídicos do Município, conforme representado na Figura 16. Na hipótese de reprovação da Minuta do Edital, o processo físico será devolvido ao Departamento de Materiais e Suprimentos, para cumprimento de exigências indicadas pela assessoria jurídica.

Portanto, sendo aprovada a minuta do Edital pela assessoria jurídica da Prefeitura Municipal será dada publicidade ao certame, com a publicação do Aviso da Licitação no Diário Oficial do Município, do Estado e da União e em jornais de circulação local ou regional, em razão da origem dos valores envolvidos, e por fim, será feita a disponibilização do instrumento editalício no sítio eletrônico do Município.

4.4.3 Macroprocesso: fase externa do pregão presencial

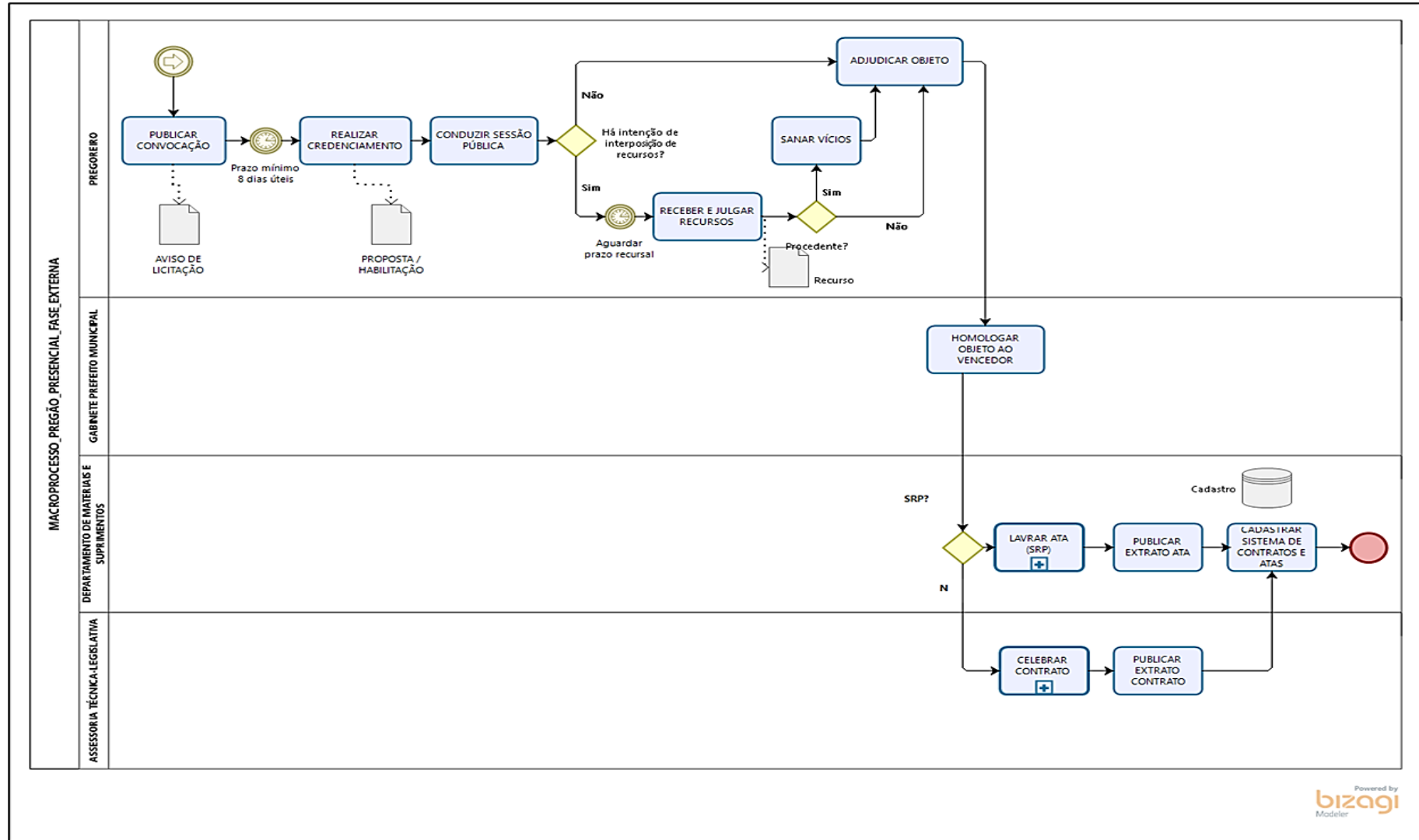
A publicidade da licitação marca o encerramento da fase interna ou preparatória do Pregão Presencial e o início da Fase Externa, cujo Macroprocesso é apresentado na Figura 19, trazida abaixo.

Com o início da fase externa do certame, inicia-se a atuação dos servidores capacitados para o exercício da função de Pregoeiros, sendo estes os responsáveis por realizar o credenciamento e a condução da Sessão Pública, onde serão abertos os envelopes com as propostas e os documentos para habilitação, que não ocorrerá em prazo inferior a 8 (oito) dias úteis da publicação do Aviso da Licitação, nos termos do art. 4º da Lei Federal n.º 10.520 (BRASIL, 2002). Por fim, os pregoeiros receberão e julgarão recursos e adjudicarão os objetos ao vencedor, e assim, realizam todas as atividades administrativas necessárias para registro dos atos, os quais possibilitaram a Adjudicação pelo Chefe do Poder Executivo.

É necessário frisar, que os pregoeiros são todos servidores lotados no Departamento de Materiais e Suprimentos, sendo destacadas as tarefas no Macroprocesso (Figura 19), em razão da distinção de tarefas na legislação, no entanto, os processos administrativos permanecem em carga (registrados e mantidos) no setor, não havendo, unidade administrativa ou espaço físico específico para atuação dos pregoeiros.

Quanto ao ato de homologação, competência do Prefeito Municipal, todas as providências administrativas são realizadas pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, cabendo à autoridade a apreciação do feito e assinatura do ato, quando de acordo.

Figura 19 - Pregão Presencial - Macroprocesso - Fase Externa



A última etapa do Macroprocesso da Fase Externa, consiste na assinatura do Termo Contratual (Contrato ou Ata de Registro de Preços), cuja diferenciação foi apresentada na Subseção 2.3.2.

As Atas de Registro de Preços são lavradas pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, enquanto os Contratos Administrativos são celebrados pela Assessoria Técnica-Legislativa vinculada à Secretaria Municipal de Governo e Negócios, cujo macroprocessos seguem representados nas Figuras 20 e 21, a seguir:

Figura 20 - Macroprocesso: Lavratura Ata de Registro de Preços

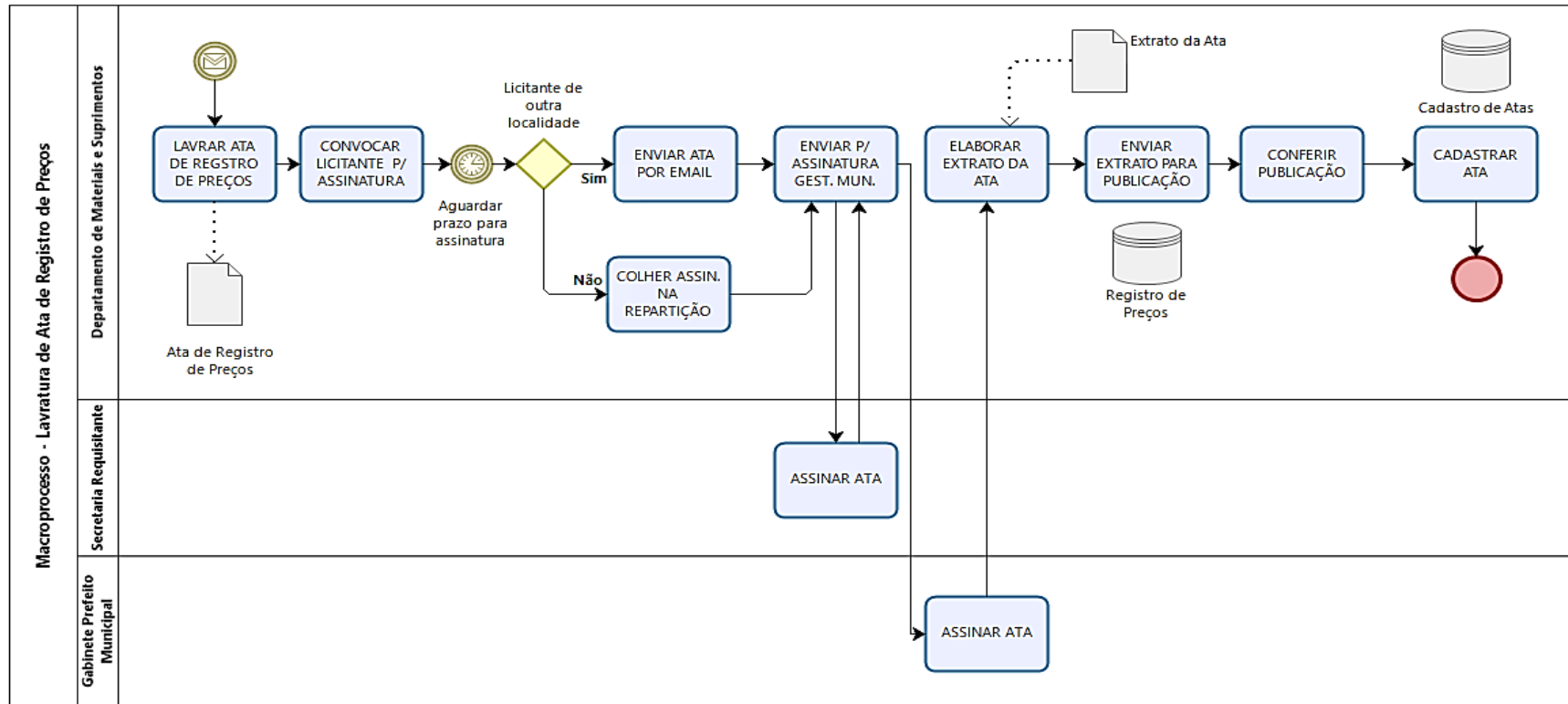
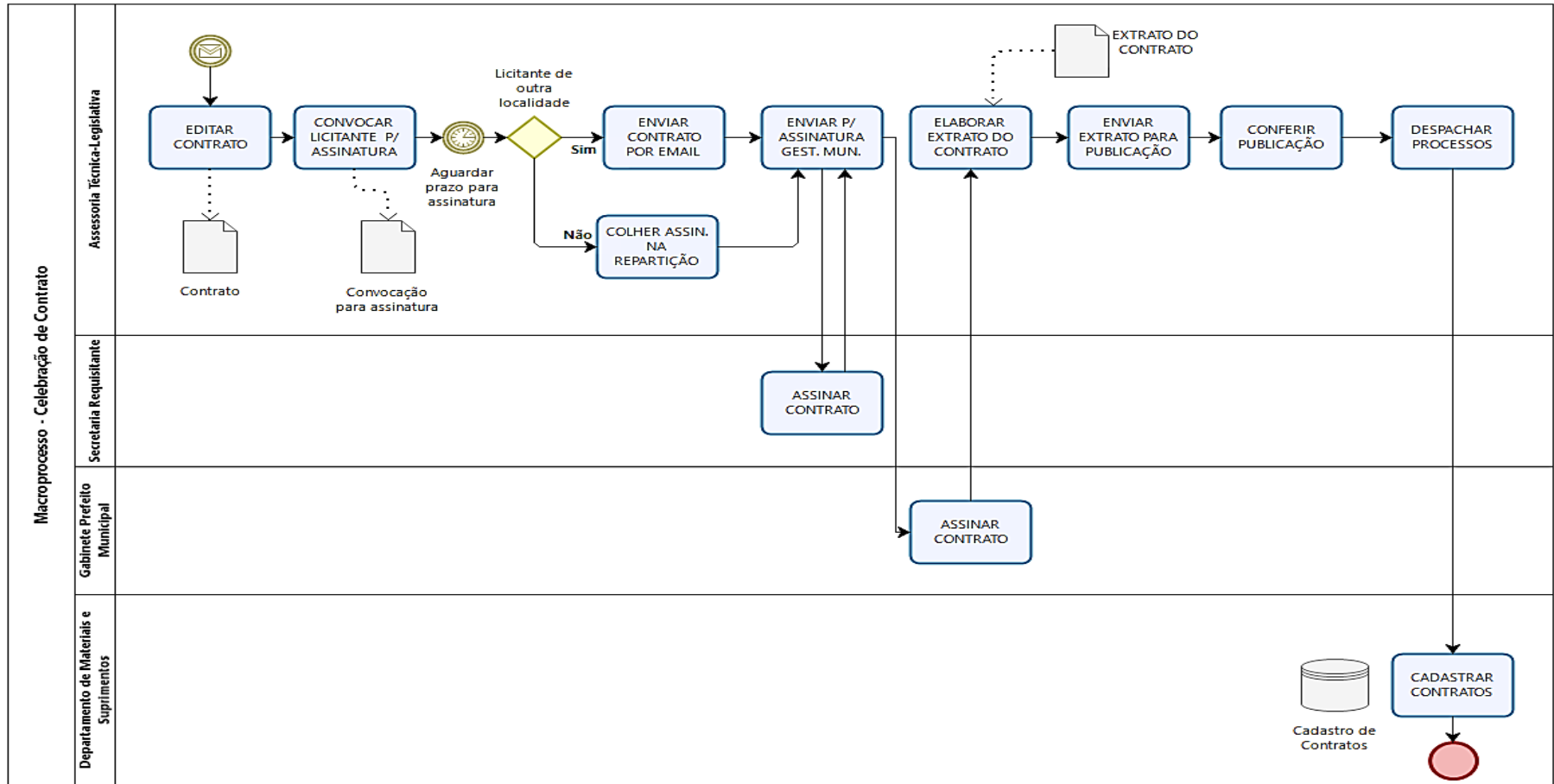


Figura 21 - Macroprocesso: Celebração Contrato Administrativo



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com a finalização dos atos, edição e publicação das atas de registros de preços e dos termos contratuais, encerra-se o processo licitatório, tendo início o processo de aquisição, com emissão de Pedido de Compras e Empenhos, etapas que não serão estudadas neste trabalho, por ser um processo descentralizado e que ainda envolve tarefas do Departamento de Contabilidade, vinculado à Secretaria Municipal de Finanças, extrapolando o objeto da pesquisa.

Esta Seção teve por cunho a apresentação dos mapeamentos dos Pregões Presenciais, com a descrição das atividades e atribuições dos departamentos, envolvidos em seu processamento na Prefeitura Municipal de Itapeva, sendo suporte para as análises e discussões expostas no Capítulo a seguir.

5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 DA ANÁLISE DAS AMOSTRAS DOS PREGÕES PRESENCIAIS

Conforme dados apresentados na Seção 4.3 deste trabalho, em sua Tabela 2, no período de 2011 a 2018 foram deflagrados pela Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, o total de 922 (novecentos e vinte e dois) processos licitatórios na modalidade Pregão Presencial, um universo extenso para investigação, razão pela qual, as informações para análise foram extraídas por amostragem.

Mais uma vez, é importante ressaltar que os processos de 2011 e 2012 não foram analisados, pois não foi concedido acesso aos processos arquivados definitivamente pela Administração Municipal, reduzindo o universo de pesquisa ao número de 643 (seiscentos e quarenta e três) processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial.

Inicialmente, seriam analisados 72 (setenta e dois) processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, com o intuito de avaliar o tempo de tramitação dos processos distribuídos por quadrimestre e sua instrução processual, no entanto, não foi possível o acesso ao número de processos esperados, em razão das condições de arquivamento.

Foram extraídas do universo de processos licitatórios da modalidade pregão presencial, 40 (quarenta) elementos da amostra, dentre licitações realizadas entre os exercícios de 2013 a 2018, de acordo com os seguintes critérios: do objeto (bens e serviços) e modo de contratação (contratos ou sistema de registro de preços - SRP), cujo processo de seleção aleatória foi apresentado, na descrição da Etapa 6 e no Apêndice D.

Os processos selecionados aleatoriamente, seguem elencados no Quadro 17, a seguir:

Quadro 17 - Pregões Presenciais Analisados na Pesquisa

Elemento da Amostra	Ano	Quadri Mestre	Processo	Objeto	Contratação /espécie de objeto
PA 1	2013	1º	1.950/2013	Aquisição de Tubos de Concreto	Contrato / Bens
PA 2	2013	2º	7.325/2013	Aquisição de materiais de construção	Contrato / Bens

PA 3	2013	3º	11.903/2013	Aquisição de aparelhos de ar condicionado	Contrato / Bens
PA 4	2014	1º	1.592/2015	Aquisição de medicamentos	Contrato / Bens
PA 5	2014	2º	5.289/2014	Aquisição de Uniformes para Guarda Municipal	Contrato / Bens
PA 6	2015	1º	57/2016	Aquisição de materiais para iluminação pública	Contrato / Bens
PA 7	2015	3º	9.206/2015	Aquisição de materiais de construção para o Programa São Paulo Solidário	Contrato / Bens
PA 8	2016	2º	6.930/2016	Aquisição de Aparelhos de ar-condicionado	Contrato / Bens
PA 9	2017	2º	6.434/2017	Realização de exame cito patológicos	Contrato / Bens
PA 10	2018	1º	1.303/2018	Aquisição de medicamentos	Contrato / Bens
PA 11	2013	1º	571/2014	contratação de empresa para fornecimento e instalação de vidros	Contrato / Serviços
PA 12	2013	2º	7.303/2013	Contratação de serviços de apreensão de animais	Contrato / Serviços
PA 13	2013	3º	13.343/2013	Contratação de serviços de pintura	Contrato / Serviços
PA 14	2014	1º	3.541/2015	Contratação do Serviços de fornecimento de alimentação	Contrato / Serviços
PA 15	2014	2º	3.548/2014	Contratação de Serviço de Assessoria Técnica de Engenharia e Meio Ambiente para obtenção de licença de Instalação - LI - Aterro Sanitário	Contrato / Serviços
PA 16	2015	3º	9.139/2015	Contratação do serviço de Cobrança de IPTU e ISSQN, com confecção de carnês	Contrato / Serviços
PA 17	2016	1º	683/2016	Contratação de serviços de manutenção de máquinas pesadas	Contrato / Serviços
PA 18	2016	2º	7.335/2017	Contratação do serviço de transportes de pacientes fora do domicílio	Contrato / Serviços
PA 19	2017	1º	1.806//2018	Contratação de Serviços de iluminação e locação de tendas	Contrato / Serviços
PA 20	2018	2º	5.450/2018	Contratação do serviço de cobertura de seguros para frota de veículos	Contrato / Serviços
PA 21	2013	1º	13.523/2013	Aquisição de materiais de construção	SRP / Bens
PA 22	2013	2º	5.983/2013	Aquisição de grama esmeralda	SRP / Bens
PA 23	2015	1º	976/2015	Aquisição de materiais para manutenção de pontes	SRP / Bens
PA 24	2014	3º	769/2014	Aquisição de materiais de construção	SRP / Bens
PA 25	2015	2º	3.550/2015	Aquisição de materiais elétricos	SRP / Bens
PA 26	2016	1º	603/2017	Contratação de manutenção mecânica e preventiva com fornecimento de peças	SRP / Bens
PA 27	2016	2º	6.657/2016	Aquisição de grama	SRP / Bens

PA 28	2017	2º	7.772/2017	Aquisição de agregados minerais	SRP / Bens
PA 29	2013	1º	10.523/2013	Aquisição de gás GLP	SRP / Bens
PA 30	2018	3º	7.008/2018	Aquisição de cestas básicas em embalagem de papelão	SRP / Bens
PA 31	2013	1º	4.406/2013	Contratação de serviço de fornecimento de marmitex	SRP / Serviços
PA 32	2013	3º	11.910/2013	Contratação de serviços de corte de grama, poda e limpeza	SRP / Serviços
PA 33	2014	1º	3.188/2014	Contratação de serviço de manutenção de aparelhos de ar-condicionado.	SRP / Serviços
PA 34	2015	1º	1.670/2015	Contratação de serviços de manutenção preventivas de Unidades Escolares Municipais	SRP / Serviços
PA 35	2015	3º	8.605/2015	Contratação de serviços de manutenção preventivas de Unidades Escolares Municipais	SRP / Serviços
PA 36	2016	1º	1.407/2016	Contratação de serviços de manutenção, Conservação e instalação elétrica das unidades escolares - SM	SRP / Serviços
PA 37	2016	2º	8.117/2016	Contratação de serviços de manutenção de fornos, geladeiras	SRP / Serviços
PA 38	2016	2º	9.437/2016	Contratação de serviços de castração de cães e gatos	SRP / Serviços
PA 39	2017	2º	5.871/2017	Contratação de serviços de locação e equipamentos para uso na construção civil	SRP / Serviços
PA 40	2018	2º	6.282/2018	Contratação de serviço de sinalização viária horizontal	SRP / Serviços

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Uma das etapas iniciais deste trabalho foi a realização da coleta de dados iniciais com Diretores do Materiais e Suprimentos, onde foram obtidas as informações necessárias para desenho do fluxo do processo de compras Mapeamento “As is”, cujo prazo estimado de tramitação estabelecido pelo Departamento de Materiais e Suprimentos era de 90 (noventa) dias, não existindo registros oficiais de indicadores que confirmassem tal estimativa apontada pelos responsáveis pelo setor.

Por este motivo, necessária foi a realização de pesquisa de campo descrita na Etapa 7 do Percurso Metodológico, com a Análise do Fluxo, verificação dos tempos de tramitação e instrução dos Pregões Presenciais mediante análise dos processos físicos.

A Etapa 7 da pesquisa somente foi realizada durante o mês de maio de 2020, em razão das limitações de acesso às repartições públicas municipais em decorrência dos efeitos da pandemia SARS-CoV-2.

Os processos físicos são mantidos em 3 (três) espaços distintos, os processos anteriores a 2013 são armazenados no Arquivo Geral localizado em bairro afastado da zona central do Município, os processos de 2013 a 2016, em sala improvisada no Almoxarifado da Prefeitura Municipal, sendo que os processos são mantidos encaixotados e empilhados, dificultando sua localização e consulta. Quanto aos processos de 2017 e anos seguintes, licitações em sua maioria com processos de compra ativos, são mantidos em sala própria do Departamento de Materiais e Suprimentos ou ainda, arquivados nas próprias Secretarias interessadas para juntada de documentos pertinentes aos processos de empenho e liquidação de despesas, bem como notas fiscais, e ainda, para acompanhamento dos agentes fiscais da execução dos contratos administrativos e das atas de registro de preços vigentes.

O foco da análise dos elementos da amostra foram as tarefas que compõem o processo licitatório da modalidade Pregão Presencial em suas fases interna e externa, considerando as datas registradas no processo administrativo, nos respectivos atos administrativos, como ofícios, despachos, minutas e pareceres e as repartições envolvidas na realização das atividades, viabilizando a constatação dos *handoffs* e distribuição dos tempos para realização de cada uma das atividades, em seus tempos de Entrada e Saída.

As atividades e tarefas desenvolvidas nos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, foram coletadas e registradas em Folhas de Verificação⁹, conforme modelo apresentado nas Figuras 22 e 23, seguir:

⁹ Segundo Pereira (2016, p. 11): “A folha de verificação é um formulário de papel usado para a coleta de dados. Seus principais objetivos são facilitar a coleta de dados e organizar os dados para que possam ser facilmente usados no futuro”.

Figura 22 - Folha de Verificação: Pregões com celebração de contrato

FOLHA DE VERIFICAÇÃO				____º QUADRIMESTRE/ANO			
				Pregão n.º			
				Processo:		Objeto:	
				DATA ENTRADA	DATA SAÍDA	TEMPO (DIAS)	OBSERVAÇÃO
SETOR	FASE N.º	TAREFA					
DMS	FASE INTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	1	Recebimento do pedido de abertura da licitação				
GP ou SM por delegação		2	Autorização para deflagração da licitação				
DMS		3	Recebimento do pedido autorizado				
PROTOCOLO		4	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo				
DMS		5	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria				
SMGNJ/ATL		6	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS				
DMS		7	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares				
Secr. Requisitante		8	Recebimento de informações complementares				
DMS		9	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico				
SMGNJ/CJ		10	Emissão de parecer jurídico				
Secr. Requisitante		11	Envio de informações complementares para Edital				
DMS	FASE EXTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	12	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação				
DMS		13	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)				
DMS		14	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)				
DMS		15	Impugnação Edital/Deliberação Requisitante				
DMS		16	Reedição do Edital				
DMS		17	Replicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)				
DMS		18	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)				
PREGOEIRO		19	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação				
GABINETE PREFEITO		20	Homologação				
DMS		21	Publicação da Homologação				
DMS		22	Envio para edição do Contrato				
SMGNJ/ATL	23	Edição do Contrato					
SMGNJ/ATL	CELEBRAÇÃO DO CONTRATO	24	Convocação - correios e e-mail para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes				
SMGNJ/ATL		25	Publicação do(s) extrato dos contratos				
SMGNJ/ATL		26	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS				

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

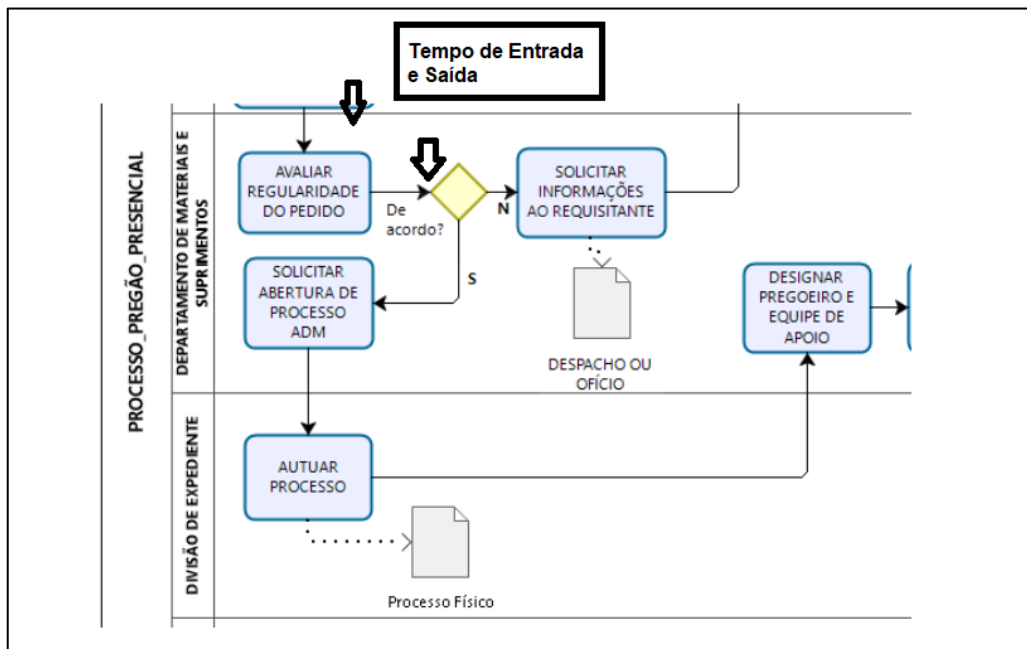
Figura 23 - Pregões com celebração de atas de registro de preços

FOLHA DE VERIFICAÇÃO				____° QUADRIMESTRE/ANO			
				Pregão n.º			
				Processo:		Objeto:	
SETOR	FASE	Nº	TAREFA	DATA ENTRADA	DATA SAÍDA	TEMPO (DIAS)	OBSERVAÇÃO
			ATIVIDADE/TAREFA				
DMS	FASE INTERNA - PREGÃO PRESENCIAL	1	Recebimento do pedido de abertura da licitação				
GP ou SM por delegação		2	Autorização para deflagração da licitação				
DMS		3	Recebimento do pedido autorizado				
PROTOCOLO		4	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo				
DMS		5	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria				
SMGNJ/ATL		6	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS				
DMS		7	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares				
Secr. Requisitante		8	Recebimento de informações complementares				
DMS		9	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico				
SMGNJ/CJ		10	Emissão de parecer jurídico				
Secr. Requisitante		11	Envio de informações complementares para Edital				
DMS		12	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação				
DMS	FASE EXTERNA - PREGÃO PRESENCIAL	13	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)				
DMS		14	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)				
DMS		15	Impugnação Edital/Deliberação Requisitante				
DMS		16	Reedição de Edital				
DMS		17	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)				
DMS		18	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)				
DMS_PREGOEIRO		19	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação				
GABINETE PREFEITO		20	Homologação				
DMS		21	Publicação da Homologação				
DMS		LAVRAR	22	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades			
DMS	ATA	23	Publicação do(s) extrato das Atas				

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Figura 24, por sua vez, apresenta os pontos de observação dos Processos, em seus tempos de Entrada e Saída das atividades que compõem o fluxo dos Pregões Presenciais.

Figura 24 - Pontos de Observação do Tempo de Entrada e Saída das Atividades dos Pregões Presenciais



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No processo de análise dos elementos selecionados por amostragem, elencados no Quadro 17, foram identificadas as tarefas com maior somatório de tempo de realização, conforme demonstrado na Figura 25 (página seguinte), com resultados expostos nas Tabelas 4 a 7 e sintetizados nas Tabelas 9 e 10. A partir destes dados, foram identificados o ambiente gargalo e os fatores críticos que necessitam de intervenções e melhorias.

Figura 25 - Tempo de Processamento das Atividades do Processo de Negócios – Pregão Presencial.

Processamento (Tempo de entrada e saída)

Processos Amostra	Função Atividade1	Função Atividade 2
P1	T1	T1
P2	T2	T2
	Maior soma (departamento gargalo)	Σ = T1 + T2

Onde:

- P1 = elemento da amostra 1 (processo físico)*
P2 = elemento da amostra 2 (processo físico)
T1 = Tempo de processamento da atividade 1
T2 = Tempo de Processamento da atividade 2
 Σ = soma de tempo de Processamento das atividades

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com a totalização dos tempos de execução das atribuições desenvolvidas em cada setor, conforme ilustrado na Figura 23, será identificado o ambiente gargalo e as atividades que necessitam de intervenções para acelerar a produtividade no ambiente organizacional.

5.2 IDENTIFICANDO AS RESTRIÇÕES: O QUE MUDAR?

Para identificação das restrições existentes na condução dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial foi implementada a Teoria da Restrição, especificamente o Método Tambor-Pulmão-Corda, a Teoria da Focalização dos Processos e o Processo de Pensamento, ferramentas desenvolvidas por Goldratt, cujos conceitos já foram explanados nesta pesquisa.

Preliminarmente, foi aplicada a abordagem da Gestão por Processos, com a modelagem do processo de negócios, o que viabilizou o desenho do fluxo do processo licitatório da modalidade Pregão Presencial sob o olhar dos gestores do Departamento de Materiais e Suprimentos, sendo que com a análise dos elementos da amostra ficou demonstrado que nem todos os processos seguem perfeitamente o mesmo fluxo.

A pesquisa documental evidenciou diversas situações que comprovam o desconhecimento de muitos servidores públicos quanto ao fluxo do processo licitatório e dos documentos básicos para deflagração da licitação, como por exemplo, o local de protocolo dos Ofícios com os pedidos de abertura das licitações, a correta instrução do pedido, modificação dos pedidos pela Secretaria Requisitante ou ainda, a apresentação de demandas de outras Secretarias Municipais quando já iniciada a licitação.

Tais fatores, acabam por gerar a necessidade da juntada de informações complementares, que podem comprometer a organização inicial do procedimento licitatório, em uma clara necessidade de retrabalho, dentre outras restrições identificadas nesta pesquisa e que serão devidamente apresentadas nesta Seção.

5.2.1 Identificando as restrições: análise dos tempos de tramitação dos Pregões Presenciais e das características da instrução processual

O cumprimento da Etapa 7 do Percurso Metodológico envolveu a realização de pesquisa de campo com a análise do fluxo, verificação dos tempos de tramitação e instrução dos Pregões Presenciais. Mediante a análise dos processos físicos foram observados os tempos de tramitação e de execução das atividades, sendo obtidos os resultados apresentados nas Tabelas 4 a 7, trazidas a seguir:

Tabela 4 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presenciais para aquisição de Bens, com celebração de contrato

Síntese dos Tempos de Execução das Atividades dos Pregões Presenciais para celebração de contratos para aquisição de bens

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)										TOTAL	%	MÉDIA	MÉDIA
			PA 01	PA 02	PA 03	PA 04	PA 05	PA 06	PA 07	PA 08	PA 09	PA 10				
			DMS	FASE INTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	Recebimento do pedido de abertura da licitação	7 ¹⁰	0,25	0,2	0,5	0,5	0,5	1,5				
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	11,5	3,5		4	0,5	20,5	2,5	0,5	2	11	0	56	5%	3	5,6
DMS	Recebimento do pedido autorizado	0,25	0,25		0,2	1,5	1,5	14	48	3	1,5	10,5	80,7	7%	1,5	8,1
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	0,25	0,5		0,2	0,5	0,5	0,25	0,5	1	0,5	0,5	4,7	0%	0,5	0,5
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	32	0,5		0,2	2,5	0,5	2,5	2,5	1	9	0,5	51,2	5%	1,8	5,1
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	1	1		0,2	0,5	0,5	0,25	7	1	1,5	1,5	14,5	1%	1	1,4
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	0	0		0	0	0	0	0	20	0	46	66	6%	0	6,6
Secr. Requirante	Recebimento de informações complementares	0	0		0	0	0	0	0	1	0,5	0	1,5	0%	0	0,2
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	0,5	6		1	7	17	34	5	7	24	12	113,5	10%	7	11,4
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	0,5	8		0	2	1	1,5	2	5	7	10	37	3%	2	3,7
Secr. Requirante	Envio de informações complementares para Edital	0,5	1	0,5	0	0	0,5	6,5	0	0	21	30	3%	0,5	3	
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	0,5	0,5	0,5	0,5	3	7	0,5	1	0	0	13,5	1%	0,5	1,4	

¹⁰ Nas Tabelas 4 a 7, seguem destacados com a fonte em vermelho, os pontos considerados como outliers, definidos como dados que se diferenciam de forma drástica de todos os outros, sendo portanto, pontos fora da curva normal. Em outras palavras, um outlier é um valor que foge da normalidade dos dados coletadas e que provavelmente pode causar anomalias nos resultados obtidos por meio de algoritmos e sistemas de análise.

DMS	FASE EXTE RNA DO PRE GÃO PRE SEN CIAL	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	7	7,5	1	4,5	3	4	4	5	7	5	48	4%	4,8	4,8
DMS		Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	5	11	19	14	14	29	14	15	10	13	144	13%	14	14,4
DMS		Impugnação Edital/Deliberação Requirante	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1%	0	0,8
DMS		Reedição do Edital	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0%	0	0,2
DMS		Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0%	0	0,5
DMS		Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	2%	0	2
DMS PREGOEIRO		Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	1	1	0,5	1	2	1	0,25	0,5	0,25	0,5	8	1%	0,8	0,8
GABINETE PREFEITO		Homologação	7	4	4,5	2	1	4	0,25	0,5	0,25	0,5	24	2%	1,5	2,4
DMS		Publicação da Homologação	0	1	0	1	11	7	0,25	1	2,5	2	25,8	2%	1	2,6
DMS		Envio para edição do Contrato	0,25	1	1,5	4	3	2,5	0,25	8	9	0,5	30	3%	2	3
SMGNJ/ATL	CELE BRA ÇÃO CON TRAT O	Edição do Contrato	0,25	2	0,5	8	1	0,5	0,5	5	1	2,5	21,3	2%	1	2,1
SMGNJ/ATL		Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	5,5	5	6	18	16	17	2,5	18	38	8	134	12%	12	13,4
SMGNJ/ATL		Publicação do(s) extrato dos contratos	19	17	33,5	1	1	18,5	30	1	0,5	1	122,5	11%	9	12,3
SMGNJ/ATL		Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	10	7	0,5	3	9	0,5	2	4	8,5	6	50,5	4%	5	5,1
		TEMPO DE TRAMITAÇÃO	144	78	74	72	106	147	128	105	134	144	1132	100%		

Fone: Elaborado pela autora (2020)

Tabela 5 - Síntese dos tempos de Tramitação dos Pregões Presenciais para contratação de serviços, com celebração de contrato

Síntese dos Tempos de Execução das Atividades dos Pregões Presenciais para celebração de contratos para contratação de serviços

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)										TOTAL	%	MEDIANA	MÉDIA
			PA 01	PA 02	PA 03	PA 04	PA 05	PA 06	PA 07	PA 08	PA 09	PA 10				
			DMS	FASE INTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	Recebimento do pedido de abertura da licitação	0,5	0,2	0,5	20	0,5	0,3	2				
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	2,5	0,2		0,5	2	0,5	0,3	4,5	31,5	1,5	0,3	43,7	3%	1	4,4
DMS	Recebimento do pedido autorizado	0,5	0,2		0,5	1	0,5	0,3	0,3	1	0,3	1,5	5,95	0%	0,5	0,6
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	0,5	4		0,5	1	0,5	0,3	0,3	3	3	1	14	1%	0,8	1,4
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	1,5	0,2		1	66,5	4,5	6,5	4	2	2	4	92,2	7%	3	9,2
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	0,5	0,2		1	0,5	0,5	0,5	3	7	14	14,5	41,7	3%	0,8	4,2
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	5	0		5,5	7	0	0	22	9	6	0,5	55	4%	5,3	5,5
Secret Requisitante	Recebimento de informações complementares	15	0		0,5	55	0	0	0	10	0,3	0	80,75	6%	0,1	8,1
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	2	9,5		7	9	21	11,5	2	30,5	0,3	8	100,75	8%	8,5	10,1
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	5	0,5		1	8	0,5	0,5	6	0,3	14,5	6	42,25	3%	3	4,2
Secret Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	0	0		3	92	26,5	0	0	0,3	30	0	151,75	12%	0,1	15,2
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	0	1		4	0,5	0	3	2	0	0	0	10,5	1%	0,3	1,1
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	6	3		3	4,5	0	4	4	5	2,4	0,5	32,4	3%	3,5	3,2
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	14	9		11	8	9	9	9	13	0,3	13,5	95,8	7%	9	9,6
DMS	Impugnação Edital/Deliberação Requisitante	0	0		0	0	0	0	0	0	0,3	0	0,3	0%	0	0
DMS	Reedição do Edital	0	0		0	0,5	0	0	0	0	38,5	0	39	3%	0	3,9
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	0	0		0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0%	0	0,1
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	0	0		0	27,5	0,5	0	0	0	12	0	40	3%	0	4
DMS PREGOEIRO GABINETE PREFEITO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	1	2		0,5	5	2,5	0,5	0,3	0,3	13	5	30	2%	1,5	3
DMS	Homologação	1	11		4,5	0,5	1	3,5	17,5	20,5	0	1	60,5	5%	2,3	6,1
DMS	Publicação da Homologação	0	0	2	3,5	4	14	0,3	0,3	0,5	1	25,5	2%	0,8	2,6	
DMS	Envio para edição do Contrato	4	0	9,5	7	3	0,5	0,5	7	30,5	0,5	62,5	5%	3,5	6,3	
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	2	21	0,5	0,5	3	0,5	3,5	1	7	0,5	39,5	3%	1,5	4	

SMGNJ/ATL	CELE BRAÇ ÃO	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	9	4	13	27,5	10	3	11	5	9	14	105,5	8%	9,5	10,6
SMGNJ/ATL	CONT RATO	Publicação do(s) extrato dos contratos	1	1	1	1	0,5	10	1	1	4	1	21,5	2%	1	2,2
SMGNJ/ATL		Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	9	18	7	2	0,5	17	7	7	10	4	81,5	6%	7	8,2
		TEMPO DE TRAMITAÇÃO	80	85	77	350	89	85	98	155	200	77	1296	100%		

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Tabela 6 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presencial processados pelo Sistema de Registro de Preços para aquisição de bens

Síntese dos Tempos de Execução das Atividades dos Pregões Presenciais processados pelo Sistema de Registro de Preços para aquisição de bens

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)											%	ME DI AN A	MÉD IA
			PA 01	PA 02	PA 03	PA 04	PA 05	PA 06	PA 07	PA 08	PA 09	PA 10	TOTAL			
DMS	FASE INTERNA - PREGÃO PRESENCI AL	Recebimento do pedido de abertura da licitação	0,5	5	0,5	2,5	48	1	0,5	1	0,5	0,5	60	5%	0,7 5	6
GP ou SM por delegação		Autorização para deflagração da licitação	1,5	0,5	4,5	11,5	7	0,5	1,5	0,3	0,5	4,5	32,3	3%	1,5	3,2
DMS		Recebimento do pedido autorizado	0,25	1,5	0,5	0,5	27	0,5	3	0,3	0,5	0,25	34,3	3%	0,5	3,4
PROTOCOLO		Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	0,25	0,5	0,5	0,5	1	1	0,25	0,3	0,5	0,25	5,05	0%	0,5	0,5
DMS		Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	2,5	5,5	14	4,5	3,5	5	3,5	8	1	0,5	48	4%	4	4,8
SMGNJ/ATL		Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	0,25	0,25	4	0,5	0,5	0,5	0,25	183	7	13	209,25	18%	0,5	20,9
DMS		Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	0,25	0,25	0	0	0	0	0	35	0	0	35,5	3%	0	3,6
Secr. Requisitante		Recebimento de informações complementares	30,5	0,25	0	0	0	0	0	0	40,5	0	71,25	6%	0	7,1
DMS		Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	0,25	0,25	0,5	4	17	26,5	27	3	0,5	9	88	8%	3,5	8,8
SMGNJ/CJ		Emissão de parecer jurídico	0,25	1	2,5	14	11	2	1	10	8	26	75,75	7%	5,2 5	7,6

Secr. Requirante		Envio de informações complementares para Edital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0
DMS		Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	0,25	5	0,5	1	2,5	8	6	0	0	0	23,25	2%	0,75	2,3
DMS	FASE EXTERNA - PREGÃO PRESENCIAL	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	0,25	0,5	4,5	3	0,5	3	5	1	1	2	20,75	2%	1,5	2,1
DMS		Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	8	14,5	13	10	13	15	13	16	12	12	126,5	11%	13	12,7
DMS		Impugnação Edital/Deliberação Requirante	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0%	0	0,5
DMS		Reedição do Edital (edital reeditado)	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1%	0	0,8
DMS		Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0%	0	0,2
DMS		Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1%	0	1
DMS PREGOEIRO		Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	0,5	1	2	0,5	5,5	1	0,5	17	11	0,5	39,5	3%	1	4
GABINETE PREFEITO		Homologação	0,5	0,5	26	0	0,5	19	13,5	3,5	0,5	1,5	65,5	6%	1	6,6
DMS		Publicação da Homologação	0	28,5	0,5	5,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	45	4%	0,5	4,5
DMS		CELEBRAR ATA	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades	3,5	0	1	27	26	13,5	1	13,5	4	10,5	100	9%	7,25
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas		0,5	0	0,5	0	0,5	1	19,5	0,5	17	0,5	40	3%	0,5	4
		TEMPO DE TRAMITAÇÃO	75	65	75	85	164	97	96	293	105	89	1144	100%		

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Tabela 7 - Síntese dos tempos de tramitação dos Pregões Presencial processados pelo Sistema de Registro de Preços para contratação de serviços

Tempos das Atividades dos Pregões Presenciais processados pelo Sistema de Registro de Preços para contratação de serviços

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)											%	MÉDIA NA	MÉDIA
			PA 01	PA 02	PA 03	PA 04	PA 05	PA 06	PA 07	PA 08	PA 09	PA 10	TOTAL			
DMS	FASE INTERNA - PREPARAÇÃO PRELIMINAR	Recebimento do pedido de abertura da licitação	0,25	1	0,5	7	0,25	8,5	1,5	0,5	4	1,5	25	2%	1,25	2,5
GP ou SM por delegação		Autorização para deflagração da licitação	0,25	3,4	11,5	84,5	14,5	0,5	0,5	1,5	3	0,5	120,15	11%	2,25	12
DMS		Recebimento do pedido autorizado	13,5	0,2	0,2	0,5	0,25	19	1	0	2,5	0,5	37,65	4%	0,5	3,8
PROTOCOLO		Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	1	0,2	0,2	3	1	24	1	0,5	0,5	0,5	31,9	3%	0,75	3,2
DMS		Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	3,5	0,2	0,2	16,5	2	3	4	13	26	20	88,4	8%	3,75	8,8
SMGNJ/ATL		Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	0,5	1	11,4	0,25	0,5	0,25	0,5	14	3	8	39,4	4%	0,75	3,9
DMS		Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	18	0	0	0,25	2,5	0,25	13,5	0	0	0	34,5	3%	0,125	3,5
Secr. Requisitante		Recebimento de informações complementares	0	0	0	0	15	22,5	0	0	0	0	37,5	4%	0	3,8
DMS		Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	0,5	12	0,5	19	0,5	20	8,5	19	13	18	111	11%	12,5	11,1
SMGNJ/CJ		Emissão de parecer jurídico	5,5	2	1,5	4	5,5	58	0,5	1	7,5	17	102,5	10%	4,75	10,3
Secr. Requisitante		Envio de informações complementares para Edital	0	0	0	0	0	0	27	0	0,5	0	27,5	3%	0	2,8
DMS		Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	1	1	0,5	6	6	1	2	1	6	1	25,5	2%	1	2,6
DMS		Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	5	5	3,5	19	8	5	3	4	1	1	54,5	5%	4,5	5,5
DMS		Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	0,5	16	16	12	11	12	11	10	12	20	120,5	11%	12	12,1

DMS	GÃO PRES ENCI AL	Impugnação do Edital /Deliberação da Secretaria Requisitante	13,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,5	1%	0	1,4
DMS		Reedição do Edital (Edital Reeditado)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%	0	0,1
DMS		Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0%	0	0,5
DMS		Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	8,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,4	1%	0	0,8
DMS PREGOEIRO		Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	0,2	14,5	0,5	1	3	2,5	3	0	5	3	32,7	3%	2,75	3,3
GABINETE PREFEITO		Homologação	0,2	0,25	9,5	1	17,5	0,5	0,5	3	20,5	1	53,95	5%	1	5,4
DMS		Publicação da Homologação	0	0	0,5	0	0,25	4	0,5	1	0,25	1	7,5	1%	0,375	0,8
DMS	CELE BRAR ATA	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades	0,2	0,25	9,5	11,5	0,25	6,5	5,5	5,5	0,25	18,5	57,95	6%	5,5	5,8
DMS		Publicação do(s) extrato das Atas	0	0	0	0,5	7	0,5	0,5	0,5	7	0,5	16,5	2%	0,5	1,7
TEMPO DE TRAMITAÇÃO			78	57	66	186	95	188	84	75	112	112	1053	100%		

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Pela análise dos dados coletados nas Tabelas 4 a 7 é possível apurar o tempo total de tramitação dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial na Prefeitura Municipal Itapeva/SP, sendo encontrados os seguintes tempos, constante na Tabela 8, a seguir:

Tabela 8 - Tempos de Tramitação dos Processos Licitatórios da modalidade Pregão Presencial na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP

Forma de Contratação – Pregão Presencial	Menor Tempo de Tramitação	Maior Tempo de Tramitação	Tempo Médio de Tramitação
Contratos para aquisição de bens	72 dias	147 dias	113,2 dias
Contratos para contratação de serviços	77 dias	350 dias	129,6 dias
SRP para aquisição de bens	75 dias	293 dias	115,8 dias
SRP para contratação de serviços	57 dias	188 dias	105,3 dias
Tempo Geral	57 dias	350 dias	115,98 dias

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Portanto, verificou-se a ocorrência de grande variação nos tempos de tramitação dos Pregões Presenciais, sendo observado como menor tempo de tramitação, o período de 57 (cinquenta e sete) dias para os Pregões Presenciais com processamento pelo Sistema de Registro de Preços, visando à contratação de serviços e como maior tempo de tramitação, um total de 350 (trezentos e cinquenta) dias para conclusão de Pregão Presencial processado pelo sistema tradicional com celebração de contrato para contratação de serviços.

Quanto ao tempo médio de tramitação dos processos, considerando o agrupamento de 10 (dez) elementos de amostra de cada tipo de Pregão, o menor tempo é igual 105,3 dias para os Pregões Presenciais processados mediante Sistema de Registro de Preços para contratação de serviços e o maior tempo igual a 129,6 dias para Pregões Presenciais tradicionais com celebração de contratos para contratação de serviços.

Os prazos médios de tramitação dos Pregões Presenciais, de forma geral, se mostram superiores ao prazo médio de 90 (noventa) dias, utilizado como estimativa pelo Departamento de Materiais e Suprimentos para conclusão dos certames, o que incluiu a abertura do processo licitatório e a celebração dos contratos ou lavraturas das atas de registro de preços. Destacando que dos 40 (quarenta) elementos da

amostra, apenas 18 (dezoito) processos, que correspondem a 45% dos Pregões Presenciais foram concluídos em prazo inferior ou igual a 90 (noventa) dias.

As informações coletadas na pesquisa documental evidenciaram os gargalos no processo, com a mensuração total dos tempos de tramitação e ainda, permitiu a análise dos gargalos encontrados em cada uma das atividades que compõem o procedimento licitatório.

Os tempos de execução das atividades mostram grandes discrepâncias entre os menores e maiores tempos de execução, havendo, assim, um descontrole entre os prazos para execução, inclusive com a presença de outliers, pontos fora da normalidade nos elementos da amostra.

Para verificação da regularidade dos tempos e de um possível deslocamento do ambiente identificado como gargalo, foram elaboradas as Tabelas, constante dos Apêndices F e G. Uma vez excluídos os outliers, ou seja, desconsiderados os pontos de anormalidade de cada uma das espécies de processos analisados, constatou-se que não há modificação do ambiente considerado gargalo, mesmo com a redução relevante do tempo de tramitação.

Em razão da pesquisa pautar-se fortemente na pesquisa documental, não foi possível precisar todos os motivos que ensejaram a ocorrência dos outliers, dada a ausência de justificativas devidamente registradas nos processos físicos. No entanto, foi possível verificar que estes ocorrem de forma generalizada nos processos, em diferentes atividades e setores envolvidos na tramitação do procedimento, e a atenção para que este fenômeno não aconteça, com a fixação de tempo médio para realização de cada uma das atividades dos processos, pode diminuir de forma considerável o tempo de tramitação dos procedimentos licitatórios, conforme demonstrado no Apêndice G, onde o tempo total de tramitação foi reduzido de 121,5 dias para 94,11 dias para Pregões Presenciais com celebração de contratos e de 109,87 dias para 69,07 dias, nos Pregões Presenciais com adoção do SRP.

5.2.2 Identificação do ambiente gargalo

Como aludido por Goldratt e Cox (2014) na construção da Teoria das Restrições, não é difícil identificar um ambiente gargalo, pois o acúmulo de tarefas refletirá diretamente na organização, seja pelas constantes reclamações dos clientes quanto a lentidão dos departamentos, seja pelo visível acúmulo de processos

aguardando conclusão, sendo a informação quanto ao tempo de processamento dos processos (entrada e saída), essencial para identificação das necessidades de melhorias.

Visando identificar o ambiente gargalo envolvido no processamento dos Pregões Presenciais na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP foram compilados os dados coletados e registrados nas Tabelas 4 a 7 apresentadas na Seção 5.2.1, conforme dados expostos nas Tabelas 9 e 10, trazidas a seguir.

Considerando que as atividades/tarefas das Tabela 4 e 5 são idênticas, o que também ocorre com as Tabelas 6 e 7, todas expostas na Seção 5.2.1, os seus tempos foram somados, a fim de se auferir o tempo total das tarefas, dividindo apenas segundos os critérios Pregões Presenciais com celebração de contratos e Sistema de Registro de Preços, conforme resultados expostos nas Tabelas 9 e 10, apresentadas a seguir:

Tabela 9 - Tempo de Processamento - Pregões - Contratos Bens e Serviços

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	Contratos / Bens	Contratos / Serviços	Total	%	Tempo Médio (dias)
		TEMPO (dias)	TEMPO (dias)			
DMS	Recebimento do pedido de abertura	20,5	25,0	45,4	1,87%	2,27
DMS	Recebimento do pedido autorizado (apreciação)	80,7	6,0	86,65	3,57%	4,33
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	51,2	92,2	143,4	5,90%	7,17
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	66,0	55,0	121	4,98%	6,05
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	113,5	100,8	214,25	8,82%	10,71
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	13,5	10,5	24	0,99%	1,20
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	48,0	32,4	80,4	3,31%	4,02
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	144,0	95,8	239,8	9,87%	11,99
DMS	Impugnação Edital/Deliberação Requisitante	8,0	0,3	8,3	0,34%	0,41
DMS	Reedição do Edital	2,0	39,0	41	1,69%	2,05
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	5,0	0,5	5,5	0,23%	0,27
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	20,0	40,0	60	2,47%	3,00
DMS	Publicação da Homologação	25,8	25,5	51,25	2,11%	2,56
DMS	Envio para edição do Contrato	30,0	62,5	92,5	3,81%	4,63
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	8,0	30,0	38	1,56%	1,90
Total				1251,5	51,5%	62,56
GABINETE PREFEITO	Homologação	24	60,5	84,5	3,48%	4,22
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	56	43,7	99,7	4,10%	4,98
Total				184,2	7,6%	9,2
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	4,7	14	18,7	0,77%	0,93
Total				18,7	0,8%	0,93
Secret_Requisitante	Recebimento de informações complementares	1,5	80,75	82,25	3,4%	4,11
Secret_Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	30	151,75	181,75	7,5%	9,09
Total				264,0	10,9%	13,2

SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	14,45	41,7	56,15	2%	2,80
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	21,25	39,5	60,75	3%	3,04
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	134	105,5	239,5	10%	11,97
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	122,5	21,5	144	6%	7,2
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	50,5	81,5	132	5%	6,6
Total				632,4	26,0%	31,62
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	37	42,25	79,25	3,26%	2,11
Total				79,3	3,3%	3,96
TEMPO TOTAL DE TRAMITAÇÃO		1132,00	1298,0	2430,00	100%	121,50

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Tabela 10 - Tempo de Processamento - Pregões - Sistema de Registro de Preços de Bens e Serviços

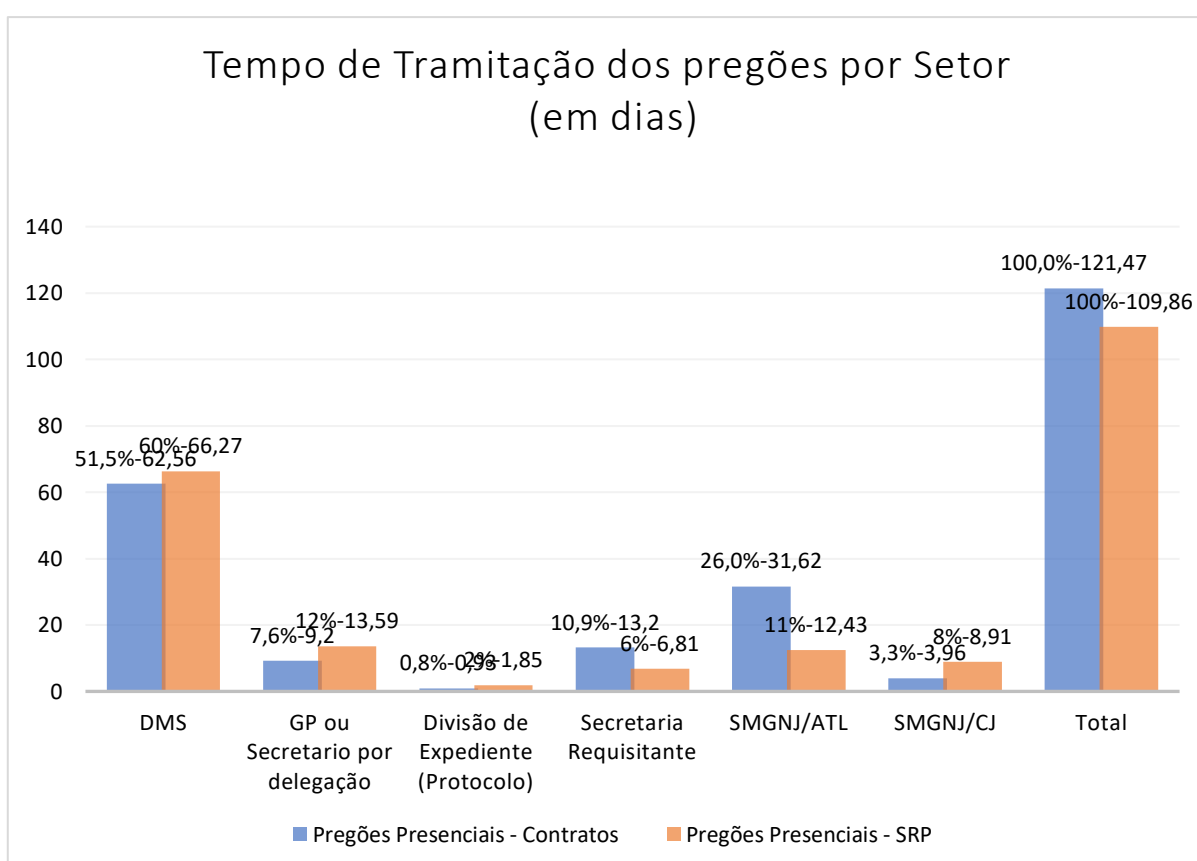
SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	Atas / Bens	Atas / Serviços	Total	%	Tempo Médio (dias)
		TEMPO (dias)	TEMPO (dias)			
DMS	Recebimento do pedido de abertura de licitação	60,0	25,0	85	3,87%	4,25
DMS	Recebimento do pedido autorizado (apreciação)	34,3	37,7	71,95	3,27%	3,60
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	48,0	88,4	136,4	6,21%	6,82
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	35,5	34,5	70	3,19%	3,50
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	88,0	111,0	199	9,06%	9,95
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	23,3	25,5	48,75	2,22%	2,44
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	20,8	54,5	75,25	3,42%	3,76
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	126,5	120,5	247	11,24%	12,35
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE	5,0	13,5	18,5	0,84%	0,92
DMS	EDITAL REEDITADO	8,0	1,0	9	0,41%	0,45
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	2,0	5,0	7	0,32%	0,35
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	10,0	8,4	18,4	0,84%	0,92
DMS	Publicação da Homologação	45,0	7,5	52,5	2,39%	2,62
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades	100,0	58,0	157,95	7,19%	7,90
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas	40,0	16,5	56,5	2,57%	2,82
DMS_PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	39,5	32,7	72,2	3,29%	3,61
Total				1325,4	60,3%	66,27
GABINETE PREFEITO	Homologação	65,5	53,95	119,45	5,44%	5,97
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	32,3	120,15	152,45	6,94%	7,62
Total				271,9	12,4%	13,59
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	5,05	31,9	36,95	1,68%	1,85
Total				37,0	1,7%	1,85
Secret_Requisitante	Recebimento de informações complementares	71,25	37,5	108,75	4,9%	5,44

Secret_Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	0	27,5	27,5	1,3%	1,37
		Total		136,3	6,2%	6,81
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	209,25	39,4	248,65	11%	12,43
		Total		248,7	11,3%	12,43
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	75,75	102,5	178,25	8,11%	8,91
		Total		178,3	8,1%	8,91
TEMPO TOTAL DE TRAMITAÇÃO		1144,90	1052,5	2197,40	100%	109,87

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Pelos dados apresentados nas Tabelas 9 e 10 foi possível averiguar que o Departamento de Materiais e Suprimentos concentra maior parte das tarefas administrativas relativas ao processamento dos procedimentos licitatórios, acumulando um tempo médio de 62,52 dias, correspondente a 51,5% do tempo total de execução das atividades nos Pregões Presenciais tradicionais com a celebração de contratos e 66,27 dias, equivalente a 60,3% do tempo de realização das atividades nos Pregões Presenciais processados pelo Sistema de Registro de Preços, conforme revelado no Gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 - Tempo de Tramitação dos Pregões Presenciais por Setor



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Deste modo, o Departamento de Materiais e Suprimentos foi considerado o departamento gargalo, onde foram concentradas as análises para identificação das restrições e proposituras de melhorias.

O Departamento de Materiais e Suprimentos concentra a execução de 15 (quinze) atividades dos Pregões com a celebração de contratos e 16 (dezesesseis)

atividades nas licitações processadas pelo SRP, tendo em vista, que as atas de registro de preços são lavradas pela repartição, enquanto os contratos são celebrados pela Assessoria Técnica-Legislativa.

Observa-se que dentre os fatores que motivam o acúmulo de demandas e a extensão do tempo de processamento dos Pregões Presenciais está a realização de tarefas iniciais, como as atividades – recebimento do pedido de abertura da licitação e recebimento do pedido autorização (apreciação), com registros de 5% do tempo (contratos) e 7% do tempo de execução (SRP), portanto, tempo desperdiçado no ambiente gargalo, conforme dados apresentados nas Tabelas 9 e 10.

Dentre as tarefas que consomem mais tempo de execução está a edição da Minuta do Edital, acumulando de 9% a 11% do tempo de processamento, entre pregões presenciais tradicionais e por SRP, sendo descrita em entrevista como a atividade mais complexa do procedimento, cuja realização é dificultada pela ausência de informações técnicas.

Em razão da falta de informações técnicas, são requisitados dados complementares às Secretarias interessadas, atrasando a conclusão do processo, em 6,2% a 10,9% do tempo, sendo que, nas hipóteses de reedição do Edital e cumprimento de novo prazo de publicação do aviso de licitação, o tempo será ainda maior. As intercorrências muitas vezes são desconsideradas no momento da deflagração do certame, mas prejudicam o atendimento célere das demandas.

Outro fator a ser considerado, na análise do tempo de tramitação, são as diversas movimentações dos processos licitatórios, desde sua abertura até a conclusão, apresentadas no mapeamento “As is”, seção 4.4 e elencadas nas Tabelas 4 a 7, 9 e 10, desta seção, em razão do número de repartições envolvidas na realização do procedimento.

O excesso de *handoffs*, favorece a demora na tramitação, em razão do tempo despendido com o deslocamento do processo entre as repartições, fator que deve ser reduzido, com a reorganização das atividades e competências.

Portanto, os dados coletados podem ser aproveitados de forma útil, para revisão dos procedimentos, em todas as suas fases, inclusive em análises futuras, respectivamente, na Assessoria Técnica-Legislativa, nas Secretarias Requisitantes, no Gabinete do Prefeito Municipal, na Coordenadoria Jurídica e na Divisão de Expediente (Protocolo), repartições aqui ordenadas pelo maior tempo na execução de

atividades, tudo isso, a fim de eliminar outros gargalos, que culminam no atraso da conclusão dos processos licitatórios e comprometimento de sua qualidade.

5.2.3 Da análise das entrevistas e apontamentos de restrições

Para conclusão deste trabalho e cumprimento da Etapa 8 do Percurso Metodológico foram realizadas durante o mês de junho de 2020, 6 (seis) entrevistas semiestruturadas, modelo 1 e 2, apresentados no Apêndice B, cujos roteiros foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar, em setembro de 2019 (Anexo A).

Participaram das entrevistas, 1 (um) dos diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos e 5 (cinco) servidores municipais lotados nos departamentos responsáveis pela deflagração dos processos licitatórios, lotados nas seguintes Secretarias – Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Secretaria Municipal de Esporte e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social.

Devido às restrições de contato impostas pela pandemia SARS-CoV-2, as entrevistas foram realizadas de duas formas, 3 (três) servidores foram entrevistados de forma presencial, os demais contatos foram realizados por meio do aplicativo *WhatsApp*. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, exposto no Apêndice A foi enviado previamente a todos os entrevistados para ciência e concordância, bem como para conhecimento do teor das questões e manifestação quanto à concordância na participação na pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, durante os meses de junho e julho de 2020, quando o foi mantido restrito o acesso às repartições públicas pelo público em geral e grande parte dos servidores desempenhava suas tarefas no sistema de trabalho *home office*, em cumprimento às determinações do Governo Estadual e Municipal, para minimizar os riscos de contágio durante o período da pandemia.

Apesar das restrições de contatos com os servidores municipais, os entrevistados prontamente participaram da pesquisa. As entrevistas realizadas de forma presencial duraram em média 40 (quarenta) minutos.

Quanto às entrevistas realizadas à distância, os entrevistados preferiram responder as questões de forma escrita, sendo que os questionários foram devolvidos no tempo médio de 3 (três) dias

Para identificação do perfil dos entrevistados, estes responderam as questões relativas aos dados biográficos, sendo obtidas as respostas sintetizadas no Quadro 18, apresentado a seguir:

Quadro 18 - Perfil dos servidores municipais entrevistados

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5	ENTREVISTADO 6
Ocupante de cargo Efetivo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ocupante de Cargo em Comissão/	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Escolaridade	Pós-graduação Lato-Sensu	Superior Completo	Superior Completo	Ensino Médio / Técnico	Superior Completo	Superior Completo
Idade	30 Anos	42 Anos	52 Anos	47 Anos	48 Anos	32 Anos
Sexo	Masc.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Mas.
Tempo de atuação no serviço Público	9 Anos	22 Anos	32 Anos	16 Anos	14 Anos	13 Anos
Tempo de atuação na área de licitações/compras	7 Anos	12 Anos	10 Anos	6 Anos	3 Anos	13 Anos
Recebeu treinamento prévio para trabalhar no setor	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Recebe treinamentos para suas atividades no setor?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Se sim, para a questão anterior, como são organizados os cursos.	-	-	Esporádicos e organizados sem planejamento, sem	-	Realizados sem regularidade.	Em sua maioria ofertados por empresas que

			sequência didática.			entram em contrato com o órgão municipal ou são ofertados pelo Tribunal de Contas, sem realizados em períodos indeterminados, mas motivados por alterações legislativas .
--	--	--	---------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Os servidores entrevistados são todos efetivos, sendo que apenas 3 (três) ocupam cargos em comissão de livre provimento e exoneração. O servidor entrevistado com menor tempo de serviço atua no Município a 9 (nove) anos e o de maior tempo, completou 32 (trinta e dois) anos em atividade como servidor público municipal.

Em relação ao tempo de serviço na área de licitações, apenas 1 (um) dos entrevistados se dedica a área desde seu ingresso no serviço público há 13 (treze) anos, entre os demais, registra-se uma média de aproximadamente 8,5 anos de experiência na área.

Quanto à questão relativa à participação em treinamento prévio para atuação no setor, dentre os entrevistados, apenas 1 (um) entrevistado declarou ter participado de preparação desta natureza. Indagados sobre a participação em treinamentos para realização de suas atividades no setor, 3 (três) entrevistados declararam que já participaram de cursos esporádicos, não havendo uma sequência didática ou atividades com programações fixas de capacitação ofertadas pela Prefeitura Municipal de Itapeva.

Propriamente, quanto às questões do Roteiro de Entrevista - Modelo 1, constante do Apêndice B, que tiveram como objetivo identificar se as Secretarias Municipais possuem uma estrutura para instrução dos processos licitatórios, como

organizam e planejam a etapa inicial dos processos licitatórios, especialmente dos pregões presenciais e ainda, as oportunidades de melhoria para maior celeridade e eliminação de restrições, foi possível constatar, que tais órgãos, se encarregam de tarefas em comum e enfrentam dificuldades semelhantes.

As Secretarias Requisitantes se ocupam do levantamento das necessidades iniciais, realização das cotações – orçamentos e da reserva orçamentária, requisitos obrigatórios na instrução do pedido de abertura dos processos licitatórios.

Além disso, nas Secretarias Requisitantes as atividades voltadas a realização dos processos licitatórios são realizadas em sua maioria diretamente por setores, envolvendo poucos servidores, entre 1 (um) e 2 (dois) servidores, não existindo em seu organograma um departamento específico que reúna as necessidades da pasta.

Os servidores entrevistados não se dedicam exclusivamente aos processos licitatórios, acumulando outras tarefas atribuídas ao setor onde estão lotados na Secretaria Requisitante.

Quanto ao planejamento das licitações, os 5 (cinco) entrevistados afirmaram que realizam o planejamento das licitações com apuração das necessidades anuais ou mensais da Secretaria Requisitante e que organizam a deflagração dos processos licitatórios com um prazo estimado de 3 (três) meses para sua abertura e conclusão.

Quando questionados sobre a adoção de um fluxo para identificação de suas demandas, todos os entrevistados foram capazes de explicar e enumerar as atividades desenvolvidas com clareza e lógica, no entanto, não adotam qualquer espécie de manual ou rotina pré-estabelecida pelo Município em comum a todas as Secretarias Requisitantes.

Em relação a motivação para adoção dos pregões presenciais e não dos eletrônicos em maior parte dos processos de compras do Município, os 5 (cinco) entrevistados afirmaram que a escolha das modalidades licitatórias competem ao Departamento de Materiais e Suprimentos, mas, de todo modo, apontaram alguns fatores como possíveis motivadores, dentre eles, a percepção de maior participação de licitantes nos processos organizados como Pregão Presencial; exigências para o fornecimento de produtos em prazos curtos, fixados até em horas, exigindo que a empresa fornecedora seja estabelecida no Município ou nas cidades mais próximas.

Quanto ao acompanhamento do processo e o tempo médio de realização das atividades, os entrevistados afirmaram que não sabem precisar o tempo de cada uma das atividades que compõem a fase interna e externa, que uma vez, iniciados os

processos, não recebem mais informações precisas quanto ao andamento do feito, mas apenas da data agendada para a realização da sessão pública e ciência dos atos de homologação e contratação publicados no Diário Eletrônico do Município. Como indicadores, o sistema informatizado adotado pelas repartições municipais oferece ferramentas para acompanhamento do prazo de vigência dos contratos e dos estoques, possibilitando a deflagração dos pedidos de abertura das licitações com certa antecedência.

Questionados sobre a forma de comunicação entre as Secretarias Municipais para identificação de demandas comuns, os entrevistados afirmaram que não existe um sistema específico, assim, entre os entrevistados, alguns acompanham as publicações realizadas no Diário Eletrônico do Município, ou quando da identificação das suas demandas, estes se comunicam por correspondências eletrônicas – e-mail servidores das Secretarias que comumente necessitam dos mesmos bens ou serviços, não havendo, portanto, uma plataforma ou sistema organizado para identificação das demandas comuns sob cuidados do Departamento de Materiais e Suprimentos, sendo referido por 4 (quatro) entrevistados como um dos fatores que comprometem a celeridade na tramitação dos processos licitatórios.

Sobre quais melhorias poderiam ser implementadas para dar maior agilidade aos processos licitatórios da modalidade pregão presencial, os entrevistados afirmaram como medidas: a descentralização das atividades a setor específico por Secretaria, oferta de treinamento para melhor capacitação dos servidores responsáveis, padronização dos pedidos, gestão dos contratos por setor tecnicamente capacitado, contratação de mais servidores para diminuir o acúmulo de tarefas e a confecção prévia do edital pela Secretaria Requisitante.

Por fim, quanto às questões do Roteiro de Entrevista n.º 2, feitas a um dos diretores do Departamento de Materiais e Suprimentos, está se destinou a oferecer uma outra perspectiva e esclarecer algumas das informações obtidas nas entrevistas informais realizadas, bem como na coleta de informações por amostragem dos processos físicos.

As questões sobre as atividades que compõem a fase interna e externa dos Pregões Presenciais, validaram as informações dos modelos ou mapeamentos apresentados neste trabalho, no Capítulo 4 desta dissertação.

De acordo com as informações prestadas pelo entrevistado, os servidores que atuam no Departamento de Materiais e Suprimentos, se dedicam às tarefas

distribuídas pelos Diretores e Chefes de Divisão, de acordo com o volume de trabalho e complexidade do trabalho executado por cada um destes.

Quanto a distribuição das demandas, os processos ao serem recebidos no Departamento passam por uma triagem inicial, sendo aqueles relativos aos processos licitatórios repassados aos servidores designados como pregoeiro para confecção do Edital do certame.

Sobre o estabelecimento de um fluxo para a condução dos pregões presenciais, o diretor entrevistado afirmou que o Departamento foi o responsável pela fixação do rol de tarefas, descrevendo suas atividades e estrutura como já apresentado na Seção 4.4 - Mapeamento "As is".

Quanto ao acompanhamento do prazo médio para realização dos pregões, o entrevistado afirmou que utiliza de planilhas no Microsoft Excel, bem como da consulta ao sistema informatizado de Protocolo e Movimentação de processos, em que é possível verificar quanto tempo o processo permaneceu em cada um dos departamentos municipais, não especificando o uso de indicadores.

No tocante à comunicação com as Secretarias Municipais para a identificação de demandas comuns por bens ou serviços, o entrevistado afirmou que são realizadas estimativas em conjunto para posterior abertura de processos licitatórios.

Em relação à estrutura administrativa, de acordo com as declarações prestadas pelo entrevistado, no Departamento de Materiais e Suprimentos estão lotados 9 (nove) servidores do quadro administrativo, que se dedicam a função de Pregoeiro, atuando diretamente nas fases internas e externas dos processos licitatórios, desde a confecção dos editais até o encaminhamento para edição dos contratos administrativos, além da realização de outras atividades no setor.

A respeito à motivação para a adoção dos pregões presenciais e não eletrônicos, o entrevistado foi inespecífico, mas afirmou que a utilização da modalidade irá diminuir em razão das últimas alterações legislativas, introduzidas pelo Decreto Federal n.º 10.024, de 20 de setembro de 2019 (BRASIL, 2019), que obriga os entes federativos que realizam a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns com a utilização de recursos decorrentes de transferências voluntárias da União, mediante a realização obrigatória de pregões eletrônicos ou dispensa eletrônica.

Quanto aos fatores que visualiza como comprometedores da celeridade da condução das etapas dos pregões presenciais, o entrevistado indica a falta ou insuficiência de informações técnicas para confecção dos editais.

Segundo o entrevistado, o saneamento do feito, ou seja, a verificação da presença dos requisitos para realização da licitação, é feita por meio de um checklist. Se incompletas as informações, o processo físico é remetido à Secretaria Requisitante, para que sejam providenciadas as informações necessárias para continuidade do processamento do pregão presencial.

Além disso, para evitar incorreções nos editais formulados pelos servidores do Departamento, a edição da minuta do Edital inclui a conferência e aprovação do documento pelo Chefe da Divisão de Licitação ou pelo Diretor de Materiais e Suprimentos.

Por fim, em relação às melhorias a serem implementadas no Departamento para que seja dada maior agilidade aos pregões presenciais, o entrevistado acredita que seja necessária a ampliação dos números de servidores para realização das tarefas.

5.2 IDENTIFICANDO E EXPLORANDO AS RESTRIÇÕES - O QUE MUDAR?, PARA QUE MUDAR?: PROPOSTAS DE MELHORIAS

Como já explicitado, a análise dos processos físicos possibilitou a verificação dos tempos de tramitação das licitações da modalidade Pregão Presencial e permitiu a análise da instrução processual.

A realização das entrevistas com servidores municipais possibilitou a verificação da organização dos processos e a identificação de problemas comuns experimentados pelos entrevistados, fatores estes que acabam por ocorrer no curso do processo, atrasando ou prejudicando sua conclusão.

Deste modo, nesta Seção serão apresentadas todas as restrições identificadas durante a pesquisa, nas tarefas que envolvem o Departamento de Materiais e Suprimentos, identificado como ambiente gargalo e as atividades a este interligadas pelos *handoffs*, que a afetam diretamente os seus resultados e as respectivas propostas de melhoria, conforme apresentado a seguir:

1. Identificação das Demandas das Secretarias Requisitantes – primeira etapa dos processos de compras, a identificação das demandas das Secretarias

Requisitantes impacta toda a organização do procedimento licitatório, não apenas nos Pregões Presenciais, mas em todas as suas modalidades. Nesta etapa devem ser identificadas de forma precisa as demandas necessárias, bem como deflagrada em tempo a licitação para que a entrega dos bens ou execução dos serviços ocorra em tempo adequado, sem a ocorrência de desabastecimento ou atrasos nos projetos.

Restrição – Ausência de recurso de tecnologia da informação para identificação das demandas comuns de forma sistematizada entre as Secretarias Municipais.

Como relatado pelos servidores municipais nas entrevistas e observado na coleta de dados dos processos físicos, as pretensões de deflagração de licitações nem sempre são compartilhadas e quando realizadas são feitas mediante contato telefônico ou por correspondências eletrônicas (e-mail), fator que motiva as manifestações tardias de interesse na participação no certame, após a autuação do processo, até mesmo, quando já publicado o Edital, ensejando a necessidade de diversas alterações no curso do procedimento, como elaboração de nova minuta do Edital para inclusão da demanda, despesas com novas publicações do instrumento editalício nos Diários Eletrônicos e jornais para publicidade da licitação, comprometimento da análise jurídica anterior, atraso na realização das sessões públicas, causa de retrabalho e atraso na conclusão de novas atividades do processo.

Proposta de melhoria - Adoção de um Plano Anual Municipal de Compras e utilização de sistema de informação para divulgação das demandas comuns entre as Secretarias, com o compartilhamento de informações por plataforma eletrônica, com o estabelecimento de prazos para manifestação de interesse na participação dos certames. Medida que ainda, favorecerá a diminuição das dispensas de licitação com a realização de pequenas compras, a organização de cronograma com as datas dos certames mais bem distribuídos e a distribuição equilibrada de trabalho entre os Pregoeiros.

De acordo com a ferramenta da Teoria das Restrições - Tambor-Pulmão-Corda, deve existir um equilíbrio na distribuição das demandas, de modo, que os departamentos não permaneçam ociosos e tão poucos sobrecarregados. Com a utilização de cronograma das licitações anuais, a deflagração dos processos licitatórios poderá ser objeto de planejamento estratégico, sendo iniciado com a antecedência necessária para que não ocorra o desabastecimento de estoques ou a

cessação abrupta de serviços, e principalmente, sem sobrecarga de trabalho para o Departamento de Materiais e Suprimentos.

2. Atividade - Recebimento dos Pedidos de abertura das licitações – em regra os pedidos de abertura das licitações devem ser protocolados no Gabinete do Prefeito Municipal ou por delegação ao Secretário Municipal indicado.

Restrição – Ausência de um padrão para o protocolo dos pedidos de abertura das licitações, deste modo são protocolados no Gabinete do Prefeito Municipal, dos Secretários Municipais de Administração ou Governo e Negócios Jurídicos ou ainda, no diretamente no Departamento de Materiais e Suprimentos.

De acordo com a pesquisa documental, o pedido de abertura de licitação circula pelo tempo médio de 2 a 4 dias, por diversos setores até que seja apreciado e definitivamente autorizado o seu prosseguimento. Além disso, não ocorre a autuação imediata do pedido, sendo que este é mantido em formato de ofício, o que pode ocasionar a perda de documentos anexos, como orçamentos e outras informações, prejudicando o andamento do processo, demandando maior atenção no saneamento do feito realizado pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, podendo ainda, ensejar a solicitação de novos documentos.

Proposta de melhoria – Definição de local único para recebimento das demandas, preferencialmente, no Departamento de Materiais e Suprimentos, para verificação quanto a junção do pedido a outras demandas comuns entre as Secretarias Requisitantes, que serão atendidas em processo único ou abertura de procedimento licitatório próprio.

3. Autorização do Pedido de abertura das licitações – Recebidos os pedidos em formato de ofício no Departamento de Materiais e Suprimentos, estes são encaminhados para autorização da abertura de licitação ao Secretário Municipal de Administração.

Restrição – Formato das autorizações dos pedidos de abertura das licitações.

Conforme dados coletados da amostra e descrito em entrevista, o Secretário Municipal responsável autoriza os pedidos de abertura de licitação, por simples despacho, como autorizado ou não autorizado, sem maiores justificativas escritas, desrespeitando o princípio da motivação dos atos administrativos. Sendo sua

deliberação subjetiva, não há clareza quanto a motivação, não sendo possível identificar se a autorização se dá pela existência de planejamento das compras municipais ou apenas pela existência de recursos orçamentários para cobertura das despesas, o que pode inclusive contrariar a manifestação do Secretário da pasta requisitante e ordenador das despesas responsável pelo pedido. O tempo médio para análise e autorização pelo Secretário Municipal varia entre 3 a 5 dias, conforme dados das Tabelas 9 e 10, apresentadas na Seção 5.2.2.

Proposta de melhoria – Submissão dos pedidos à autoridade competente, Prefeito Municipal ou Secretaria Municipal por delegação, após a devida autuação do pedido, evitando o extravio de documentos, permitindo que a Secretaria interessada tenha acesso ao registro do processo administrativo e assim, realizar o seu acompanhamento pelo sistema de Protocolo.

Além disso, a autuação prévia possibilitará a adoção de documento próprio, modelo de despacho, onde conste a devida motivação para autorização do prosseguimento do processo e abertura da licitação.

Uma das queixas apresentadas pelos entrevistados na entrevista foi quanto à dificuldade no acompanhamento dos pedidos, portanto, a medida se mostra eficiente para sanar tal restrição.

4. Autuação do Processo Administrativo – Com a autorização da realização da licitação será determinada a autuação do pedido pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, com abertura do processo administrativo pela Divisão de Expediente (Protocolo).

Restrição – Dificuldades na obtenção de dados relativos à autuação do pedido de abertura de licitação e acompanhamento do processo pelas Secretarias Requisitantes. O tempo de execução da tarefa se mostra bastante célere em relação a outras tarefas realizadas ao longo da fase interna do Pregão Presencial, de acordo com os tempos médios apresentados nas Tabelas 9 e 10, variado de 0,8 a 1,7 dias, no entanto, a forma como os processos são cadastrados no Sistema Informatizado, não possibilita o levantamento de informações futuras quanto ao número de processos autuados, modalidade, dentre outras informações, o histórico do andamento do processo não são alimentados por todas as repartições, tornado impossível a compreensão do estado atual do processo, por consulta ao sistema.

O sistema de protocolo deveria ser a primeira fonte para coleta de informações sobre a instauração dos processos licitatórios, no entanto, a precariedade dos

registros, a forma de catalogação dos processos, inviabiliza a consulta de dados, obstáculo enfrentado no início deste trabalho e motivo pelo qual, o levantamento do número de licitações instauradas no Município se deu em razão das Portarias de abertura de licitações e não sobre os registros no sistema de autuação dos processos.

Após a autuação dos processos licitatórios, estes recebem uma etiqueta feita manualmente pelo Departamento de Materiais e Suprimentos com a identificação da modalidade da Licitação e do respectivo número, por exemplo, Pregão Presencial n.º 1/2020, dado este não registrado no sistema de Protocolo, impossibilitando a associação automática entre o número do Processo Administrativo, o Ofício emitido pela Secretaria Requisitante e a licitação resultante, dificultando o acompanhamento da tramitação pelos interessados.

Demandando a utilização pelo Departamento de Materiais e Suprimentos de planilhas desenvolvida no Excel de forma não automatizada e não acessível aos interessados para controle e acompanhamento das licitações.

Proposta de melhoria – em complemento à segunda proposta de melhoria, sugere-se a descentralização do sistema de autuação dos processos, permitindo ao Departamento de Materiais e Suprimentos, que realizem tal tarefa, diminuindo os *handoffs*, e permitindo que todas as informações sejam cadastradas no sistema de protocolo pelo setor, não sendo mais necessária a utilização de novas identificações nos processos. Na impossibilidade da descentralização da atividade de autuação dos processos, que se permita ao menos, que o Departamento possa incluir no sistema dados específicos da licitação, como a identificação do Pregão Presencial, em sua ordem sequencial, referência nas publicações do Edital e como são comumente referidos entre os servidores envolvidos, data da realização da sessão pública e identificação do pregoeiro responsável.

Em momento oportuno, propõe-se a implementação dos processos eletrônicos e a assinatura eletrônica de documentos, o que reduziria os gastos com papel, suprimentos para impressão e do tempo com a realização de tarefas manuais necessárias para a organização do processo físico, garantindo maior agilidade na autuação, a não ocorrência de extravio de documentos e a necessidade de deslocamento do processo de forma física entre repartições envolvidas na tramitação do processo.

Por fim, à autuação do processo licitatório diretamente pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, permitirá ainda, a classificação dos procedimentos por cores

para indicação aos servidores, daqueles com prioridade na tramitação, tal como proposto por Goldratt e Cox (2014), no desenvolvimento da Teoria das Restrições. O sistema de cores, favorece o balanceamento do fluxo de trabalho, e de forma visual, permite a identificação dos processos prioritários e dos intermediários por todos os setores envolvidos no processamento dos Pregões Presenciais. De modo, que a concentração da força de trabalho seja organizada e equilibrada. Vencidas as prioridades, os servidores poderão se dedicar a outras tarefas, para que não fiquem ociosos, tal como proposto pelo método Tambor-Pulmão-Corda.

5. Acompanhamento da movimentação dos processos administrativos – tarefa realizada pela Secretaria Requisitante, na busca de informações sobre o andamento do feito, fase em que se encontra e prazo para conclusão.

Restrição - Ausência de informações sobre os registros da autuação do pedido e da abertura do processo administração e na identificação promovida pelo Departamento de Materiais e Suprimentos referentes aos Pregões Presenciais.

A restrição foi apontada por todos os servidores entrevistados lotados nas Secretarias Requisitantes, sendo que ausência de informações sobre os registros da autuação é um dos fatores que dificultam o acompanhamento dos processos licitatórios.

Proposta de melhoria – Para o devido acompanhamento do processo pela Secretaria Requisitante, por meio do agente fiscal indicado e do setor competente, poderá ser desenvolvida ferramenta para vinculação do processo ao agente público e a emissão de alertas pelo sistema de protocolo sobre a movimentação dos processos, em semelhança a estrutura existente nos Tribunais brasileiros, diretamente por sistema eletrônico ou por correspondência eletrônica.

6. Determinação da modalidade licitatória e solicitação da edição da Portaria de abertura do certame – Com a análise dos pedidos de abertura de licitação verificou-se que em diversos ofícios não havia menção clara quanto a modalidade licitatória a ser utilizada no processo.

Restrição – Falta de conhecimento técnico para devida instrução do processo, definição da modalidade de licitação e levantamento de dados técnicos para prosseguimento do feito. Em que pese o fato da escolha final da modalidade da licitação seja feita pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, em momento anterior ao pedido de edição da portaria de abertura do certame e aprovada

pela Coordenadoria Jurídica, a ausência da escolha da modalidade licitatória no pedido formulado pela Secretaria Requisitante, demonstra falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos, sendo comum a inexistência da referência a modalidade Pregão, seja na forma presencial ou eletrônica, mas apenas a indicação do processamento por Sistema de Registro de Preços em alguns casos, como se modalidade licitatória fosse. Fator que demonstra fragilidade no planejamento das licitações pelas Secretarias Requisiteiras e na capacidade técnica dos responsáveis pela deflagração dos pedidos.

Proposta de melhoria – capacitação dos servidores para que tenham aptidão para indicar a modalidade licitatória sob a qual desejam realizar a compra pública, fornecendo as informações técnicas necessárias e demonstrando ainda, o conhecimento das etapas seguintes e prazos mínimos a serem observados na legislação específica, em especial dos Pregões, sendo competentes para indicar o que são bens e serviços comuns. A implementação de manual pelo Município, com modelos de pedidos, termos de referências e outros anexos obrigatórios, pode facilitar a compreensão e a realização desta etapa, envolvendo a Secretaria Requisitante no processo decisório pela escolha da modalidade.

7. Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares – atividade executada pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, sendo realizada pelos servidores designados como Pregoeiros, responsáveis pelo processo após a publicação da Portaria de abertura até a conclusão do feito, onde é analisada a regular instrução do processo licitatório.

Restrição – Deficiência no saneamento do processo, pouco rigor na verificação dos requisitos obrigatórios.

Para verificação da apresentação dos documentos e de todos os requisitos legais para deflagração das licitações, os Pregoeiros utilizam um checklist, no entanto, com a análise dos elementos da amostra, demonstrou-se ser recorrente a necessidade de juntada de novas informações no curso do processo após o início da edição do Edital, ou mesmo ensejando a reedição do instrumento editalício, dando causa a prorrogação dos prazos obrigatórios. Observou-se a juntada de novas informações por solicitação do Pregoeiro, por iniciativa das Secretarias Requisiteiras.

O referido problema está associado à restrição anterior, pois ao não saber qual a modalidade licitatória correta, não se saberá quais os documentos hábeis para o prosseguimento do processo. A falta de informações técnicas foi indicada pelo diretor

entrevistado como um dos obstáculos enfrentados cotidianamente no Departamento de Materiais e Suprimentos.

A falta de informações básicas na instauração dos processos evidencia o despreparo das Secretarias Requisitantes para a formulação dos pedidos de abertura de licitação, com as recorrentes devoluções para apresentação de requisitos obrigatórios exigidos pelas Leis Federais n.º 8.666/1993 e 10.520/2002.

Ademais, o acúmulo de tarefas pelos pregoeiros, entre a realização dos processos licitatórios e outras de responsabilidade do setor, determina o tempo médio da análise em aproximadamente 6,02 dias.

Proposta de melhoria – tal como exposto na proposta anterior, o treinamento dos servidores é essencial para a melhoria do processo de compra como um todo, com a elaboração de pedidos de compras mais adequados, com a observância dos requisitos legais.

A padronização dos pedidos de abertura de licitação, nos moldes indicados em Manual próprio estabelecido pela Prefeitura Municipal de Itapeva, pode minimizar os problemas enfrentados pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, reduzindo o tempo com devoluções de autos as Secretarias Requisitantes para juntada de informações ou a elaboração e envio de ofícios com a solicitação das informações não apresentadas, e ainda, o decurso do tempo médio de 4 a 6 dias, no aguardo por informações elementares para prosseguimento do processo.

8. Edição do Edital do Procedimento Licitatório – a edição do edital do procedimento é uma das tarefas mais importantes, complexas e demoradas entre as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Materiais e Suprimentos.

Restrição – Tempo médio para edição dos Editais dos Pregões Presenciais.

O tempo médio para elaboração do Edital é de aproximadamente 11 dias, conforme dados das Tabelas 8 e 9, trazidas acima, tempo este influenciado pela ausência de informações técnicas e pela grande demanda de trabalho no Departamento.

Proposta de melhoria – As propostas anteriores relativas ao aprimoramento da instrução, com maior preparo dos servidores responsáveis pelos pedidos de abertura de licitação, impactarão diretamente a edição dos editais, pois quanto mais seguras e completas as informações técnicas, menos tempo será necessário para a

elaboração do Edital, uma vez, que estava ocorrendo uma transferência de responsabilidade pelos dados técnicos ao Departamento de Materiais e Suprimentos.

Além disso, como medida para acelerar a atividade de edição dos Editais, está o dimensionamento de pessoal, uma vez que, conforme apontado pelo Diretor do Departamento de Materiais e Suprimentos, o setor sofre com o número reduzido de pessoal, servidores estes que se dedicam a todo tipo de atividade no setor. Havendo maior número de servidores e com a clareza das atividades realizadas e conhecimento do tempo para execução, é possível compor equipes para dedicação exclusiva às diferentes tarefas de competência no setor, permitindo maior foco na elaboração dos editais, diminuindo o acúmulo de tarefas. O que inclusive implicará na melhor qualidade dos editais, com a diminuição de erros, causas de impugnação e retrabalho.

9. Espaço físico para realização das Sessões Públicas – para a realização das licitações é destinada uma única sala no Paço Municipal.

Restrição – em razão da limitação do espaço físico, em regra são agendadas um número restrito de sessões públicas.

Proposta de melhoria – a limitação de espaço físico para a realização das licitações, é um fator que motiva a maior morosidade na realização das sessões públicas, limitado em regra, a realização de 1 ou 2 sessões públicas por dia. Enquanto a Prefeitura Municipal de Itapeva manter a deflagração de muitos Pregões Presenciais, uma alternativa deve ser estudada, como a realização das sessões em sala própria das Secretarias interessadas,

10. Definição e publicidade do fluxo dos Pregões Presenciais – uma das questões que ensejaram a realização desta pesquisa é a não utilização da modelagem ou mapeamento dos processos na Prefeitura Municipal analisada.

Restrição – inobservância de um fluxo pré-determinado para realização do processo, o qual seja dada ampla publicidade a todas as Secretarias Municipais, para padronização dos procedimentos.

Proposta de melhoria – conforme já sugerido dentre as propostas formuladas neste trabalho, uma medida importante para a Prefeitura Municipal de Itapeva é o desenvolvimento de um Manual para instruções quanto à realização dos processos licitatórios, dentre eles, os Pregões Presenciais. Uma ferramenta útil neste caso, é a modelagem ou mapeamento dos processos, com o desenho do fluxo do

procedimento, de forma clara quanto às etapas a serem cumpridas e elementos necessários para cumprimento de cada uma das atividades.

A partir da primeira modelagem, tal como apresentada nesta dissertação, o fluxo se tornará de conhecimento de todos os interessados, evitando desvio na condução dos processos. Após a implementação desta ferramenta, o fluxo poderá ser aprimorado, com o seu redesenho e aplicação de indicadores, dentre outras ferramentas próprias da Gestão por Processos, para avaliação dos resultados obtidos.

11. Controle do tempo de tramitação – um dos elementos centrais da análise deste trabalho realizada mediante a aplicação da Teoria da Restrição foi a verificação dos tempos de tramitação dos processos licitações da modalidade Pregão Presencial, dados inexistentes na Prefeitura Municipal de Itapeva e não observados de forma sistematizada pelo Departamento analisado.

Restrição – Inexistência de indicadores para controle de desempenho dos processos de compras.

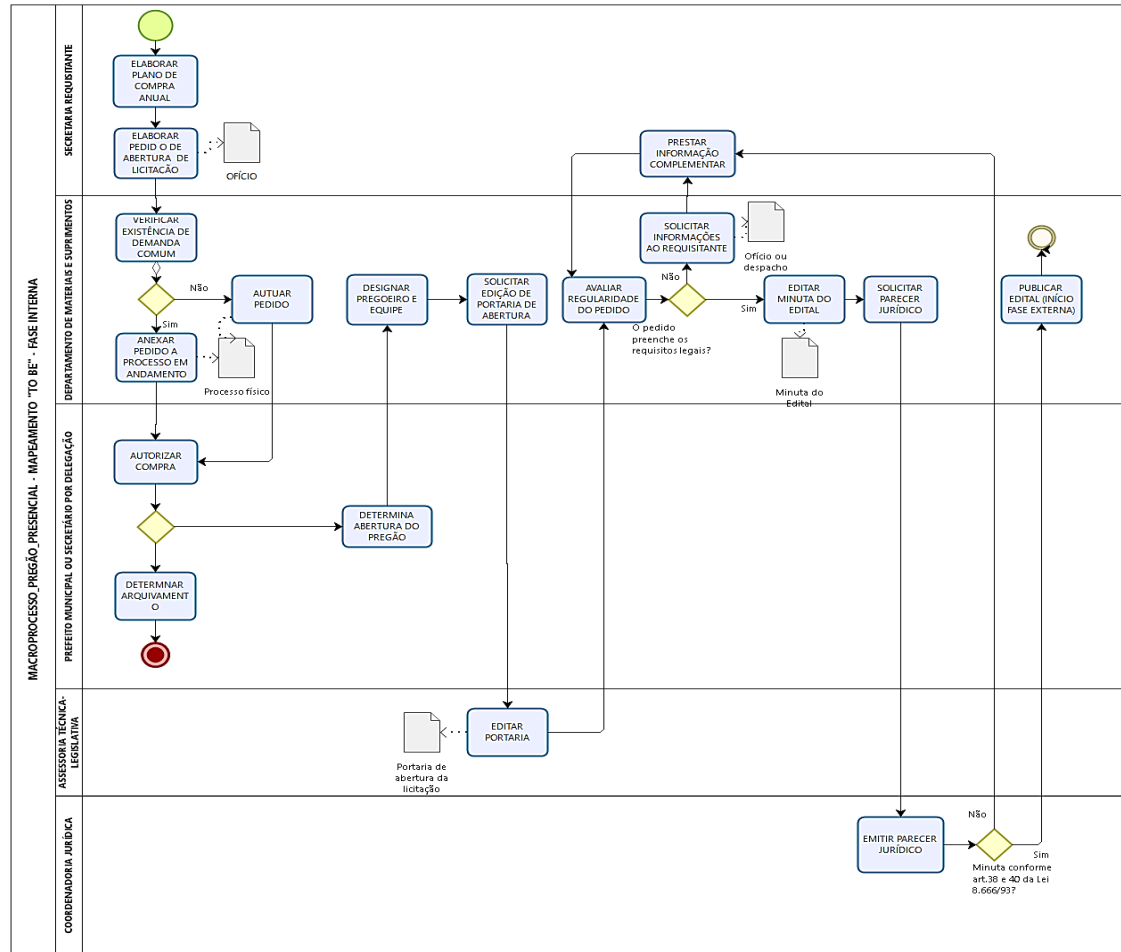
Conforme dados coletados em entrevistas, não há uso de indicadores específicos para verificação dos tempos de tramitação dos processos, com destaque a verificação do tempo de execução de cada uma de suas atividades.

Proposta de Melhoria - A adoção de Sistema de Gestão para implementação do uso de indicadores como ferramenta e Gestão por processos, instrumentos que facilitarão a aplicação da Teoria das Restrições, processo de melhoria contínua, não apenas na modalidade Pregão Presencial, mas em todos os processos realizados no Departamento de Materiais e Suprimentos, para distribuição equânime das demandas, dimensionamento de pessoal para cumprimento das tarefas e a descentralização de atividades que acabam por sobrecarregar o setor.

5.2.1 Mapeamento “To be”: apresentação dos modelos e aspectos gerais das propostas de melhoria

Para melhor compressão das propostas apresentadas nesta dissertação, elaborados Mapeamentos “To be” das Fases Interna e Externa do Pregão Presencial, conformes Figuras 26 e 25, apresentadas a seguir:

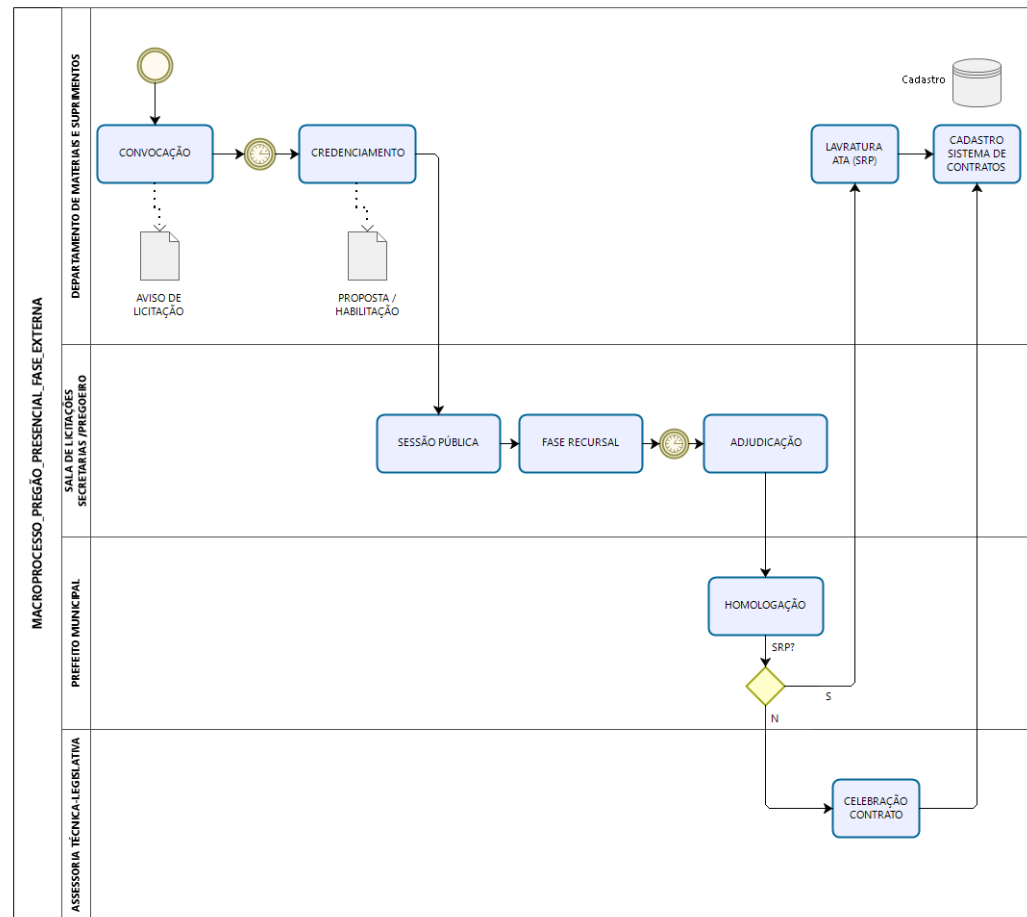
Figura 26 - Mapeamento "To be" - Macroprocesso Fase Interna dos Pregões Presenciais



Powered by bizagi Modeler

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Figura 27 - Mapeamento "To be" - Macroprocesso Fase Externa dos Pregões Presenciais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Todas as propostas visam eliminar ou a menos diminuir os fatores críticos encontrados no ambiente gargalo, o Departamento de Materiais e Suprimentos, com foco na Fase Interna e Externa do Pregão Presencial, onde foram identificados os fatores críticos, que sobremaneira, comprometem a celeridade e a qualidade da instrução processual.

As medidas propostas têm por objetivo evitar a ocorrência dos *handoffs*, ou seja, as movimentações desnecessárias do processo, a necessidade da execução de tarefas manuais, o uso de planilhas para registros de dados não associados aos sistemas automatizados e não acessíveis às Secretarias interessadas.

As propostas visam ainda, imprimir maior rigor no recebimento dos pedidos de abertura de licitação, com a exigência de maiores informações técnicas para deflagração da licitação, como ofícios adequados e termos de referências, o que pode ser proposto pelo Departamento de Materiais e Suprimentos, com a elaboração de Manual de Procedimentos, como sugerido dentre as propostas.

Além disso, a capacitação dos servidores das Secretarias Requisitantes é fundamental para o melhor desempenho da organização, e para que estes consigam dar início aos processos da forma adequada, cumprindo as exigências legais e deflagrando as licitações em momento adequado, evitando-se os períodos de maior demanda, como ocorre nos 1º e 2º Quadrimestre de cada exercício, sem que ocorra a transferência de responsabilidade pelas execução de tarefas preliminares à abertura das licitações ao Departamento Materiais e Suprimentos, com conseqüente, redução da carga de trabalho, do estoque de processos e o retrabalho por falhas de execução.

A implementação das propostas pode também, aumentar a transparência e a padronização dos procedimentos, com o estabelecimento de fluxo e requisitos claros para a instrução processual.

E por fim, o uso de indicadores possibilita a mensuração dos desempenhos dos processos, com a avaliação dos resultados, dando condições para a realização de mudanças organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão da Administração Pública Brasileira evoluiu ao longo da história, passando do modelo patrimonialista ao burocrático e deste ao gerencial, cada qual com suas características próprias, modelos estes que se sucedem e se mesclam, como visto nos estudos realizados para elaboração desta pesquisa.

A burocracia foi implementada no país após a década de 1930 e apesar de muitas vezes criticada, serviu para melhor organizar o Estado, paralisar as ações privadas sobre os bens públicos, imprimindo maior formalidade aos atos públicos. No entanto, a aplicação do modelo de gestão burocrática no Brasil é caracterizada pelas disfunções da burocracia, com o excesso de regras, de formalismo, com a ideia da necessidade de muitos papéis e formulários, tornando-se um sistema paralisante e pouco eficiente.

Durante as décadas de 1980 e 1990, forçado pela crise econômica mundial e por influência de organismos internacionais, o Governo brasileiro tomou medidas para implementação do Modelo Gerencial de gestão da Administração Pública, provocando uma mudança na estrutura jurídica e administrativa brasileira, inclusive com a proposição da aplicação de técnicas de gestão antes restritas ao ambiente privado.

Uma das mudanças jurídicas mais importantes, foram as modificações implementadas com a promulgação da Emenda Constitucional n.º 19/1998, proposta durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso, com a inserção do princípio da eficiência no rol de princípios elementares da Administração Pública, definidos no art. 37, *caput* da Constituição Federal de 1988, visando dar ao setor público, maior qualidade e celeridade na prestação de serviços, com a defesa dos interesses públicos e do uso racional dos recursos orçamentários.

Quando se trata da utilização de recursos públicos, os processos de compras governamentais são aqueles que movimentam grandes montas, o que justifica uma atenção especial dos Administradores Públicos na realização de estudos e na implementação de ferramentas para tornar esta espécie de processo mais eficiente.

Fase a importância da melhoria na execução dos processos licitatórios, foi elaborada esta dissertação, com aplicação da metodologia Estudo de Caso, tendo como locus de pesquisa o Município de Itapeva/SP e as atividades desenvolvidas pela Prefeitura Municipal, por meio do Departamento de Materiais e Suprimentos vinculado à Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos.

O trabalho teve como foco os processos da modalidade Pregão Presencial, por ser a modalidade adotada pela Prefeitura Municipal de Itapeva/SP, em aproximadamente 65% dos processos licitatórios, conforme dados obtidos a partir da pesquisa documental.

O objetivo geral da presente pesquisa foi Identificar oportunidades de melhorias centrais para adequações, a partir dos fatores críticos presentes nas unidades gargalo do fluxo dos processos licitatórios na modalidade de pregão presencial, que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos procedimentos, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns na Prefeitura Municipal de Itapeva/SP.

Para tanto, foi aplicada inicialmente a Metodologia da Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM), especificamente em suas Etapa 1 - Conhecimento do contexto da organização e Etapa 2 - Modelagem e análise dos processos de negócios, sendo cumprido o primeiro objetivo específico da pesquisa, com a modelagem ou mapeamento “As is”, do processo licitatório da modalidade Pregão Presencial, em suas fases internas e externas, conforme apresentado no Capítulo 4.

A partir da modelagem dos processos, foram coletados dados necessários, para coleta de tempos de execução dos processos licitatórios, especificamente dos anos de 2012 a 2018, viabilizando o cumprimento do segundo objetivo da pesquisa, com a identificação da unidade gargalo no fluxo dos Pregões Presenciais, sendo constatado que o Departamento de Materiais e Suprimentos, concentra maior parte das atividades para processamento das licitações, bem como é o que acumula maior tempo para concretização de suas atribuições, se tornando o centro das observações da pesquisa.

Por meio da aplicação da Teoria das Restrições, com seus princípios norteadores, com suas ferramentas - Teoria da Focalização e método Tambor-Pulmão-Corda, foi possível a identificação dos fatores críticos ou restrições existentes no ambiente gargalo que retardam a finalização de processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial e comprometem a celeridade e a qualidade de sua instrução, concretizando-se o terceiro objetivo específico da pesquisa.

Por fim, para o devido cumprimento do quarto objetivo específico da pesquisa, que consistiu em propor intervenções e melhorias no fluxo dos processos licitatórios

da modalidade Pregão Presencial, bem como mudanças organizacionais para eliminação fatores críticos nas unidades gargalo, foram identificadas 11 (onze) restrições encontradas no processamento dos Pregões Presenciais e assim, elaboradas propostas de melhoria contínua, apresentadas no Capítulo 5 desta dissertação.

O cumprimento dos objetivos específicos viabilizou o alcance do objetivo geral do trabalho e a responder à questão da pesquisa, verificando-se a partir dos fatores críticos presentes na unidade de gargalo, o Departamento de Materiais e Suprimentos, quais são as oportunidades de melhorias centrais para adequações.

Deste modo, conclui-se que a aplicação da Metodologia da Gestão por Processos combinada com a Teoria das Restrições de Goldratt pode contribuir na melhoria dos processos administrativos, não apenas dos procedimentos licitatórios, mas de todas as espécies de processos de natureza administrativa, relativizando, ao menos, as críticas quanto a aplicação de práticas originadas na administração privada ao setor público. Com o devido foco nas características administrativas, com a observância dos princípios da Administração Pública, especialmente do princípio da legalidade para que nenhuma exigência legal ou violação aos interesses públicos aconteça, os empecilhos para aplicação das técnicas podem ser superados.

A Metodologia da Gestão por Processos permite a padronização de rotinas administrativas, fortalece a isonomia e a transparência na condução dos processos administrativos, podendo ser utilizada na elaboração de instruções normativas e manuais de procedimentos administrativos, dando clareza e lógica à condução dos processos.

Enquanto a Teoria das Restrições fornece ferramentas necessárias para o gerenciamento de recursos gargalos e não gargalos, permitindo o acompanhamento do ritmo da produção das atividades, possibilitando a gestão de demandas e o equilíbrio na condução das tarefas administrativas.

Portanto, a aplicação das técnicas de melhoria contínua propostas nesta dissertação e a efetiva aplicação das propostas de melhoria formuladas neste trabalho, podem representar uma medida em prol da qualidade dos serviços prestados à população e podem contribuir para o bem-estar dos servidores públicos envolvidos no processo.

Por fim, os resultados obtidos com a realização deste trabalho poderão ser aplicados em outros órgãos públicos, inclusive para outros municípios, uma vez, que os processos licitatórios se submetem a normativa imposta pelo governo federal.

Necessário frisar que durante a pesquisa foram impostas algumas limitações à realização do trabalho, dentre elas, a limitação de acesso às fontes documentais, em razão da condição de arquivamento dos processos físicos na Prefeitura Municipal investigada. Bem como, a necessidade de adaptação do meio de realização das entrevistas com servidores municipais, por força das restrições de acesso às repartições públicas e em razão do trabalho em *home office* para cumprimento de isolamento social, em virtude da crise de saúde da pandemia, ocasionada pelo vírus SARS-CoV, vivenciada no ano de 2020.

Por fim, como indicações de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que visem:

- ✓ A implementação das propostas elencadas nesta dissertação, com o efetivo uso de todo o ciclo da Gestão por Processos e da Teoria das Restrições, bem com das demais ferramentas por elaboradas por Goldratt, como a Árvore da Realidade Atual, o Diagrama de Dispersão de Nuvem, a Árvore de Dispersão Futura, a Árvore de Pré-Requisitos e a Árvore de Transição, com o uso da metodologia de Pesquisa-Ação, viabilizando uma maior aproximação e interação entre pesquisador e agentes da pesquisa;
- ✓ Estudos sobre os pontos críticos encontrados neste trabalho, localizados fora do ambiente gargalo identificado na pesquisa, mas que necessitam de interferências para aprimoramento de todo o processo licitatório investigado;
- ✓ A aplicação da Gestão por Processos e da Teoria da Restrições, a outras modalidades licitatórias, em especial, sob aquelas a ser instituídas pela nova Lei de Licitações, em trâmite para aprovação e sanção pela Presidência da República;
- ✓ Combinação das teorias utilizadas nesta pesquisa, Gestão por Processos e Teoria da Restrições, a outras técnicas de melhoria contínua, para melhoria de processos administrativos, de modo, a aprofundar as análises quanto à viabilidade da aplicação de técnicas de origem privada à esfera pública;
- ✓ Estudos sobre a efetividade da celeridade dos Pregões, em suas formas eletrônica e eletrônica, a fim de se verificar se de fato, a realização dos certames são céleres, ao à morosidade observada para processamento das licitações, se trata de

um fato isolado observado nesta pesquisa, ou se trata de um fator, presente em outras organizações públicas, comprometendo o princípio da eficiência e da celeridade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 41, n. Ed. Espe., p.67-86, nov. 2007. ISSN 0034-7612. DOI 10.1590/S0034-76122007000700005. Acesso em: 20 dez. 2019.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento: ABPMP CBOOK versão 3.0 Brasil**. ABPMP-BR: Brasília, 2013.

BAFFI, M. A. T. Modalidades de Pesquisa: um estudo introdutório. Universidade de Passo Fundo, 2002. Disponível em: http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq_bl/textos/texto02.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

BANDEIRA, R. C. da S. *et al.* A utilização da Teoria das Restrições no processo de pagamento de serviços continuados de uma IFES – Instituição Federal de Ensino Superior. In: IX Congresso Brasileiro da Engenharia da Produção, 12, 2019, Ponta Grossa, **Anais** [...]. Ponta Grossa, 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019_170915_5d8e6f77ca d1.pdf. Acesso em: 5 de set. 2020.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>. Acesso: 20 jan. 2020.

BLACKSTONE JR., J. H. Revisão da literatura sobre o Tambor-pulmão-corda, gerenciamento de pulmões e distribuições. In: COX III, J. F.; SCHLEIER JR, J. G. (ed.). **Handbook da Teoria das Restrições**. Trad. Beth Honorato, Rev. Téc., Aline Dresch et al. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 151 -178.

BRASIL. [Constituição (1937)]. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm. Acesso: 20 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm. Acesso: 27 fev. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 15 set. 2018.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e

Reforma do Estado. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 2 dez. 2019.

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. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. BRASÍLIA, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). **Ação Direta de Inconstitucionalidade Lei geral n.º 9.472/97**. Controle Concentrado. Admissibilidade parcial da ação direta de inconstitucionalidade e deferimento em parte de liminar ante fundamentos retratados nos votos que compõe o acórdão. Relator: Min. Marco Aurélio, 20 de agosto de 1998. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=347202>. Acesso em: 2 ago. 2019.

BRASIL. **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, DF: Presidência, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 15 out. 2018.

BRASIL. **Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa

Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. Brasília, 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf. Acesso: 4 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto n.º 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal Contas da União. RELATÓRIO DE AUDITORIA (RA). Acórdão nº 1545/2016 – ATA 23/2016. Augusto Sherman. DJ 15/06/2016. Relatório de Auditoria Operacional. Relator Bruno Dantas. Secex/CE: Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMA%253A1545%2520ANOACORDAO%253A2016/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>. Acesso em: 20 de nov. 2018.

BRASIL. **Decreto n.º 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. DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm. Acesso: 10 out. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm. Acesso: 16 mar. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política** [online]. Curitiba, 2007, n. 28, p.9-30. ISSN 1678-9873. DOI 10.1590/S0104-44782007000100003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, p. 147-156. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf>. Acesso: 31 jan. 2020.

BORGES, L.M; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **HOLOS**, [S.I.], v. 1, p. 231-252, fev. 2016. ISSN 1807-1600. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734/1386>. Acesso em: 31 jan. 2020.

CALAZANS, A. T. S.; KOSLOSKI, R. A. D.; GUIMARÃES, F. de A. Proposta de modelo de medições para contratação do gerenciamento de Processo De Negócio (Business Process Management- BPM). **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.** [online], v.13, n. 2, p. 275-300, 2016. ISSN 1807-1775. DOI 10.4301/S1807-17752016000200007.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G.N. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

COSTA, F. L. Prefácio a uma história da administração pública brasileira. In: XXXII da ANPAD, 8, 2008, Rio de Janeiro, **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/APS-A3136.pdf. Acesso em: 5 de set. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FENILI, R. R. **Desempenho em Processos de Compras e Contratações Públicas**: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. 2016. 340f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22451/1/2016_RenatoRibeiroFenili.pdf. Acesso em: 5 de set. 2018.

FENILI, R. R. **Governança em aquisições públicas**: teoria e prática à luz da realidade sociológica. Niterói: Impetus, 2018.

FLORES, R. **Teoria das restrições**: análise da implantação de um modelo de gestão baseado na teoria das restrições na UCAR Produtos de Carbono S/A, em Candeias – BA. 2005. 126f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9966>. Acesso em: 14 mar 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDRATT, E. M.; COX, Jeff. **A meta**: um processo de melhoria contínua. Trad. Thomas Corbett. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2014.

GUERREIRO, R. Os princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 13, p. 1-10, 1996. ISSN 1413-9251. DOI: 10.1590/S1413-92511996000100003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n13/n13a03.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2019.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). O Mercado de Compras Governamentais Brasileiro (2006-2017): mensuração e análise (**Texto para Discussão**). Brasília: Rio de Janeiro, 2019.

ITAPEVA (SP). Lei nº **2.583, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre Reforma Administrativa junto a Secretaria Municipal de Administração e dá outras providências. Itapeva, SP: Leis Municipais, 2019. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/i/itapeva/lei-ordinaria/2007/259/2583/lei-ordinaria-n-2583-2007-dispoe-sobre-reforma-administrativa-junto-a-secretaria-municipal-de-administracao-e-da-outras-providencias?q=2583#>. Acesso em: 24 jun. 2019.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 16. ed. São Paulo: Editora dos Tribunais, 2014.

LACERDA, D. P.; RODRIGUES, L. H.; CORCINI NETO; S. L; H. Processo de pensamento da teoria das restrições: uma abordagem para compreensão, aprendizagem e ação sobre problemas complexos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 59-76, jul./dez. 2011. ISSN: 2236-417X. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 0

LACERDA, D. P.; RODRIGUES, L. H. Compreensão, Aprendizagem e Ação: a Abordagem do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. v. 1. p. 1-20. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1266_Artigo_PO_SEGET.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

LACERDA, D. P.; RODRIGUES, L. H. Compreensão, Aprendizagem e Ação: A abordagem do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 59-76. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9571>. Acesso em:

LAGE JÚNIOR, M. **Mapeamento de Processos de Gestão Empresarial**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016. (Série Administração da Produção).

Lakatos, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 459-493, 2010.

LIMA, C. B.. **Gestão da Cadeia de Suprimentos da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus: uma proposta de otimização do processo de aquisição de medicamentos**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/6321>. Acesso em: 20 set. 2019.

LUCHI, O. A Contribuição da Teoria das Restrições para o Processo de Compras das Organizações Militares do Exército Brasileiro. In: **30º ENCONTRO DA ANPAD**, 2006, Salvador/BA. Anais [...]. Salvador/BA: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. v.1. p. 1-18. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsa-0225.pdf. Acesso: 18 ago. 2019.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MELLO, C. A. B. M. **Curso de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. In: **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2017, João Pessoa/PB. **Anais [...]**. João Pessoa/PB: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. v. 1. p. 1018-1032. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1266_Artigo_PO_SEGET.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

MOTTA, F. C. P. Administração e participação: reflexões para a educação. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a14v29n2.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

NOHARA, I. P. **Reforma Administrativa e Burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

OMG (Milford, EUA). **Business Process Model and Notation (BPMN):Version 2.0.2**, 2013. Milford (EUA), dez., 2013. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>. Acesso: 31 jan. 2020.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASCARELLI FILHO, M. **A Nova Administração Pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PAULA, A. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAVANI JÚNIOR, O; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio dos objetos metodologia gauss. M. Books do Brasil Editora Ltda: São Paulo, 2011.

PEREIRA, N. A. **Gestão por processos**. São Carlos: Pixel, 2016. (Coleção UAB-UFSCAR).

ITAPEVA (SP). **E-Transparência**. Itapeva: órgão oficial do município, Itapeva, s/d. Disponível em:
<https://leideacesso.etransparencia.com.br/itapeva.prefeitura.sp/login.aspx>. Acesso: 13 de dez. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. [recurso eletrônico].

RIBEIRO, C. G.; INÁCIO JÚNIOR, E. **O mercado de compras governamentais brasileiro (2006-2017)**: mensuração e análise. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Brasília: Rio de Janeiro, 2019. ISSN 1415-4765.

ROLIM, J. A. A "consulta" e o "pregão" da Anatel sob a ótica do STF. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 814, 25 set. 2005. ISSN 1518-4862. Disponível em:
<https://jus.com.br/artigos/7332>. Acesso em: 1 out. 2019.

SALGADO, C. C. R. Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Avaliação Empírica sob a Perspectiva de Mapeamento de Processos em uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, [S.l.], v. 1, p. 151-169, mar. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em:
<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034/648>. Acesso em: 31 jan. 2020.

SANTOS, L. A. **A Administração Pública e sua Organização na Constituição Brasileira**. 2008. Brasília: Senado Federal. (Estudos Legislativos). Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-ii-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-o-exercicio-da-politica/a-administracao-publica-e-sua-organizacao-na-constituicao-brasileira>. Acesso em: 16 jan. 2020.

SANTOS, R. S. Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 49-77, set/out., 2001. ISSN [online] 1982-3134. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6404/4989>. Acesso: 28 jan 2020.

SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**. v. 15, p. 920-936, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235279767_Role_of_process_knowledge_in_business_process_improvement_methodology_A_case_study. Acesso em: 31 jan. 2020.

SIKILERO, C. B.; RODRIGUES, L. H.; LACERDA, D. P. Análise crítica das soluções da teoria das restrições para o gerenciamento da cadeia de suprimentos: uma análise teórica. *In: XXVIII Encontro Nacional De Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Rio de Janeiro (RJ), out., 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_490_11116.pdf. Acesso em: 28 jan. 2020.

SOARES, P. F. *et al.* Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições para melhoria em Processos de Negócios. *In: XXVI Encontro Nacional De Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Fortaleza (CE), out., 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450312_8358.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.

SOUZA, F. B. Do OPT à Teoria das Restrições: avanços e mitos. **Revista Production**, v. 15, n. 2, maio/ago., p. 184 – 197, 2005. ISSN: 0103-6513. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742024005>. Acesso em: 20 set. 2019.

TESSARI, R. **Gestão de Processos de Negócio**: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogério%20Tessari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 fev. 2020.

TRIVIÑOS, A.N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Guia Simplificado de Boas Práticas em Modelagem de Processos com BPMN. Belo Horizonte: Diretoria de Tecnologia da Informação da UFMG da Universidade Federal de Minas Gerais, 2019. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dti/wp-content/uploads/2019/01/POP-0001-ANEXO-A-Guia-simplificado-de-boas-praticas-em-modelagem.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

VINCE LOMBARDI. (S.l). **Famous Quotes by Vince Lombardi**. (S.l), S/d. Site: [vincelombardi.com](http://www.vincelombardi.com). Disponível em: <http://www.vincelombardi.com/quotes.html>. Acesso: 31 mai. 2020.

WATSON, K. J. *et al.* The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, mar., p. 387-402, 2007. DOI: 10.1016/j.jom.2006.04.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696306000337>. Acesso em: 19 de set. 2019.

YIN. R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH - campus São Carlos
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS - PPGGOSP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução 466/2012 do CNS)

PROCESSOS LICITATÓRIOS NA MODALIDADE DE PREGÃO PRESENCIAL NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP: análise do fluxo e proposição de melhorias

Eu, Maria Emília Silveira Camargo, RG 44.175.936-1, discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o(a) **CONVIDO** o(a) Sr.(a) a participar da pesquisa “PROCESSOS LICITATÓRIOS NA MODALIDADE DE PREGÃO PRESENCIAL NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP: análise do fluxo e proposição de melhorias” orientada pelo Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes.

A pesquisa tem por objetivo geral Identificar oportunidades de melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos nas unidades gargalo, que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns no Município de Itapeva/SP.

A realização de licitações consiste num dos instrumentos para alcance da Governança em Aquisições Públicas, tendo em vista que o procedimento formal, serve para satisfação de necessidades internas da Administração Municipal, bem como para a consecução de políticas públicas, servindo os pregões presenciais, para aquisição de produtos e serviços comuns, modalidade muito utilizada no município investigado. Sendo assim, muito importante, a propositura de melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos que comprometem a celeridade dos processos licitatórios (modalidade pregão presencial), visando a otimização desta espécie de processo administrativo.

O (a) Sr.(a) deve saber que os resultados da pesquisa poderão ser aproveitados por órgãos da Administração Direta e Indireta de outros entes, uma vez, que as regras aplicadas aos processos licitatórios, dentre eles, os pregões presenciais, são aquelas vigentes em âmbito federal, demonstrando a relevância científica e social do tema.

O (a) Sr.(a) foi convidado (a) a participar da pesquisa por ser servidor público do Município de Itapeva/SP, cidade onde o estudo será realizado e por estar envolvido na concretização dos pregões presenciais, seja como interessado na realização do procedimento ou por atuar diretamente em suas etapas de realização.

Nesta pesquisa o Sr.(a) foi convidado a responder uma entrevista semiestruturada com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem a realização dos processos licitatórios (modalidade pregão presencial), desde a identificação de demandas, planejamento e concretização dos procedimentos. A entrevista será individual e realizada no próprio local de trabalho ou em outro local, se assim o preferir, sendo responsabilidade da pesquisadora fazer reserva de sala na Secretaria Municipal, quando não indicado local pelo entrevistado, para garantia de sua individualidade e sigilo da identidade do entrevistado.

As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação, pelo fato da pesquisadora trabalhar na mesma organização municipal, atuando como servidora lotada na Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos. Diante dessas situações, O (a) Sr.(a) terá garantido pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Se assim, preferirem poderão responder as questões da entrevista no momento que entender oportuno, e sem a presença da pesquisadora.

Após as pausas, serão retomados nessa situação o objetivo a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, a pesquisadora irá orientá-lo(a) e encaminhá-lo(o) para profissionais especialistas e serviços disponíveis, sempre necessário, visando o bem-estar de todos os participantes.

Sua participação nesta pesquisa auxiliará na obtenção de dados que

poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a realização de compras públicas mediante a realização de processos licitatórios (modalidade pregão presencial) no Município de Itapeva, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de melhorias a serem aplicadas no fluxo dos processos, que poderão ser aplicados se houver interesse dos gestores municipais desta localidade, bem como de outros municípios com realidades semelhantes.

A pesquisadora realizará o acompanhamento de todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) Sr.(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos.

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Solicito sua autorização para gravação em áudio das entrevistas, dos encontros do grupo e da presença de um relator nesses encontros coletivos. As gravações realizadas durante a entrevista semiestruturada serão transcritas pela pesquisadora, garantindo que se mantenha o mais fidedigna possível. Depois de transcrita será apresentada aos participantes para validação das informações. A transcrição das gravações feitas nos encontros dos grupos será realizada na íntegra pela pesquisadora e por mais dois transcritores, que receberão trechos dessas gravações. Essas transcrições serão comparadas para verificar a concordância entre elas, garantindo a fidelidade à gravação.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas pela pesquisadora no dia da coleta. O (a) Sr. (a) terá direito a indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

O (a) Sr.(a) receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por Vossa Senhoria e pela pesquisadora, onde consta o telefone e o endereço da

pesquisadora principal. O(a) Sr. (a) poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

O (a) Sr.(a) tiver qualquer problema ou dúvida durante a sua participação na pesquisa poderá comunicar-se pelo telefone (15)99609-4466. O (a) Sr.(a) receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110.

Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Maria Emília Silveira Camargo

Endereço: Rua Mário Prandini, n.º 1290 Jardim Ferrari – Itapeva/SP.

Contato telefônico: (15) 99609-4466 e-mail: emiliascamargo@gmail.com

Itapeva, ____ de _____ de 2019.

Maria Emília Silveira Camargo

Assinatura do Pesquisador

Nome do Participante

Assinatura do Participante

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – MODELOS 1 E 2

A pesquisa tem por objetivo geral “Identificar oportunidades de melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos nas unidades gargalo, que comprometem a celeridade e a qualidade da instrução dos processos licitatórios da modalidade Pregão Presencial, deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns no Município de Itapeva/SP”.

As respostas são confidenciais e o formulário não identifica o respondente. A entrevista terá duração média prevista de 40 minutos, período necessário para realização de aproximadamente e deverão refletir o mais fielmente possível a situação ou a sua percepção sobre o que está sendo perguntado ao entrevistado.

Antes de iniciar a entrevista será solicitado a permissão para gravação da conversa, para posterior análise e transcrição. No caso de concordância da gravação será dada continuidade a entrevista, em caso de negativa, o gravador será desligado e todas as respostas serão minuciosamente anotadas.

Questões da Entrevista (Modelo 1)

Dados biográficos:

Cargo efetivo: _____

Cargo em comissão/função de confiança: _____

Secretaria Municipal: _____

Setor de lotação: _____

Escolaridade: _____

Idade: _____ Sexo: F () M ()

Tempo de trabalho no serviço público: _____

Tempo de atuação na área de licitações/compras públicas: _____

Recebeu treinamento prévio para trabalhar no setor? () Sim () Não

Recebe treinamentos para suas atividades no setor? () Sim () Não

Se sim, como são organizados os cursos? São ofertados de quanto em quanto tempo?

DIRETOR DE COMPRAS/SERVIDOR SECRETARIAS

Objetivo – Identificar se a Secretaria Municipal possui uma estrutura para instrução dos processos de compras e sua condução dos processos de compras e se existe um planejamento estratégico das licitações, especialmente dos pregões presenciais. E as oportunidades de melhorias para celeridade do fluxo dos processos e eliminação de gargalos.

- a) Como a Secretaria Municipal gerencia as suas compras e a organização dos processos licitatórios de seu interesse? Possui uma estrutura específica para a realização de tal atividade?;
- b) Quantos servidores se dedicam a instrução/organização dos processos licitatórios, especialmente os pregões? ;
- c) Como são distribuídas as tarefas relativas à realização do processo de compras?;
- d) O(s) servidores se dedicam exclusivamente a este tipo de processos?;
- e) Existe um planejamento estratégico das licitações, especialmente da aquisição de bens e contratação de serviços por pregões? A Secretaria adotada algum calendário/plano de compras anuais/semestrais?;
- f) A Secretaria adota um fluxo para realização de suas licitações? Existe um padrão definido? Consegue descrever o fluxo do processo? Consegue descrever em minuciosas o fluxo e as tarefas que você desenvolve no processamento dos pregões?;
- g) Qual a motivação para adoção dos pregões presenciais e não os eletrônicos nas compras da Secretaria Municipal? Quais as vantagens e desvantagens percebidas com a adoção das modalidades?;
- h) Quais fatores que o diretor/servidor da Secretaria Municipal visualiza como comprometedores da celeridade da condução das etapas dos pregões presenciais?;
- i) Quais melhorias poderiam ser implementadas para dar maior agilidade aos pregões presenciais?;
- j) A Secretaria acompanha o prazo médio dos pregões entre a identificação e a contratação dos serviços? Adota algum sistema de controle, como o uso de indicadores ou outra ferramenta de gestão por processos?;

- k) Existe alguma forma de comunicação entre as Secretarias Municipais para identificação de demandas comuns para organizações das compras, principalmente quando pregões para evitar o retrabalho?

Questões da Entrevista (Modelo 2)

Dados biográficos:

Cargo efetivo: _____

Cargo em comissão/função de confiança: _____

Secretaria Municipal: _____

Setor de lotação: _____

Escolaridade: _____

Idade: _____ Sexo: F () M ()

Tempo de trabalho no serviço público: _____

Tempo de atuação na área de licitações/compras públicas: _____

Recebeu treinamento prévio para trabalhar no setor? () Sim () Não

Recebe treinamentos para suas atividades no setor? () Não () Sim.

Se sim, como são organizados os cursos? São ofertados de quanto em quanto tempo?

DIRETORES DO DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E SUPRIMENTOS/PREGOEIROS/SERVIDORES

Objetivo – Identificar como o Departamento de Materiais e Suprimentos organiza sua estrutura e ações para realização dos pregões presenciais (centralizam a realização dos processos). Identificar se um planejamento estratégico dos pregões presenciais e informações para mapeamento (desenho) do fluxo dos pregões presenciais. E as oportunidades de melhorias para celeridade do fluxo dos processos e eliminação de gargalos.

- a) Quantos servidores atuam no Setor? Como ocorre a distribuição de tarefas?
(Diretores);

- b) Como o departamento organiza o atendimento das demandas de todas as Secretarias Municipais quanto ao processamento das licitações, especialmente dos pregões presenciais? (Diretores);
- c) Foi estabelecido pelo Departamento ou órgão superior o fluxo dos pregões presenciais? (diretores);
- d) Consegue descrever em detalhes o fluxo dos pregões presenciais, desde a identificação da demanda até a contratação? Conhece todas as atividades/fases obrigatórias? Se não, consegue descrever em detalhes as que você desenvolve? (Diretores e servidores);
- e) O Departamento acompanha o prazo médio dos pregões entre a identificação e a contratação dos serviços? Adotada algum sistema de controle, como o uso de indicadores ou outra ferramenta de gestão por processos?;
- f) Existe alguma forma de comunicação com as Secretarias Municipais para identificação de demandas comuns para organizações das compras, principalmente quando pregões para evitar o retrabalho?;
- g) Quantos servidores se dedicam a instrução/organização dos processos licitatórios (pregões presenciais)?;
- h) Como são distribuídas as tarefas relativas à realização do processo de compras (pregões presenciais);
- i) O(s) servidores se dedicam exclusivamente a este tipo de processos?;
- j) Qual a motivação para adoção dos pregões presenciais e não os eletrônicos? Quais as vantagens e desvantagens percebidas com a adoção das modalidades?;
- k) O Município adotada algum calendário/plano de compras anuais/semestrais?;
- l) Quais fatores que o diretor/servidor da Secretaria Municipal visualiza como comprometedores da celeridade da condução das etapas dos pregões presenciais?;
- m) Quais melhorias poderiam ser implementadas na Secretaria Municipal para dar maior agilidade aos pregões presenciais?

APÊNDICE C – BANCO DE DADOS

QTD	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA MUNICIPAL
1	2011	JAN	4.303, DE 20 DE JANEIRO DE 2011	567/2011	contrato	bens	Aquisição de gêneros alimentícios	Educação
2	2011	JAN	4.309, DE 24 DE JANEIRO DE 2011	8.958/2010	contrato	bens	Aquisição de uniformes para a Guarda Civil Municipal	Defesa Social
3	2011	JAN	4.310, DE 24 DE JANEIRO DE 2011	92/2011	contrato	bens	Aquisição de tubos de concreto - Av. Mário Covas e Distrito Industrial	Transportes
4	2011	JAN	4.317, DE 24 DE JANEIRO DE 2011	665/2011	contrato	bens	Aquisição de concreto betuminoso usinado a quente - CBUQ	Transportes
5	2011	JAN	4.318, DE 24 DE JANEIRO DE 2011	659/2011	SRP	bens	Aquisição de cimento CP II - F-32	Diversas Secretarias Municipais
6	2011	FEV	4.342, DE 16 FEVEREIRO DE 2011	1.706/2011	contrato	bens	Aquisição de gêneros alimentícios	Educação
7	2011	FEV	4.355, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	590/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de papelaria e limpeza	Saúde
8	2011	FEV	4.356, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	589/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais gráficos	Saúde
9	2011	FEV	4.359, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	1.256/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Obras
10	2011	FEV	4.360, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	1.814/2011	contrato	bens	Aquisição de 200m² de concreto usinado 15CK	Transportes
11	2011	FEV	4.361, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	1.257/2011	contrato	bens	Aquisição de material de construção	Obras
12	2011	FEV	4.362, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2011	928/2011	contrato	serviços	contração de serviços de máquinas	Transportes
13	2011	MAR	4.377, DE 2 DE MARÇO DE 2011	14.005/2010	contrato	bens	Aquisição de materiais para fechamento de área verde com alambrado	Obras
14	2011	MAR	4.379, DE 4 DE MARÇO DE 2011	2.230/2011	contrato	bens	Aquisição de material escolar de primeira linha	Educação
15	2011	MAR	4.380, DE 4 DE MARÇO DE 2011	2.231/2011	contrato	bens	Aquisição de material de limpeza de primeira linha	Educação
16	2011	MAR	4.382, DE 4 DE MARÇO DE 2011	930/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de consumo	Saúde
17	2011	MAR	4.387, DE 10 DE MARÇO DE 2011	927/2011	contrato	bens	Aquisição de gás GLP	Educação
18	2011	MAR	4.404, DE 15 DE MARÇO DE 2011		contrato	bens	Aquisição de material esportivos para Unidades Escolares	Educação
19	2011	MAR	4.408, DE 16 DE MARÇO DE 2011		contrato	bens	Aquisição de rachão pedra bruta	Transportes
20	2011	MAR	4.416, DE 21 DE MARÇO DE 2011	2.234/2011	SRP	bens	Aquisição de papel sulfite A4	Diversas Secretarias Municipais
21	2011	MAR	4.429, DE 30 DE MARÇO DE 2011	4.077/2011	contrato	bens	Aquisição de pedra bica corrida	Diversas Secretarias Municipais
22	2011	ABR	4.432, DE 7 DE ABRIL DE 2011	4.289/2011	contrato	bens	Aquisição de computadores	Diversas Secretarias Municipais
23	2011	ABR	4.438, DE 11 DE ABRIL DE 2011	4.438/2011	SRP	bens	Aquisição de equipamentos de informática	Diversas Secretarias Municipais
24	2011	ABR	4.439, DE 11 DE ABRIL DE 2011	4.290/2011	contrato	bens	contratação de mão de obra para confecção de caixas de concreto e assentamento	Transportes
25	2011	ABR	4.440, DE 11 DE ABRIL DE 2011	3.456/2011	contrato	bens	contratação de mão de obra para confecção e assentamento de guias e lajotas	Transportes
26	2011	ABR	4.441, DE 11 DE ABRIL DE 2011	3.457/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Obras

27	2011	ABR	4.451, DE 15 DE ABRIL DE 2011	4.323/2011	contrato	bens	Aquisição de Uniformes para a Guarda Civil Municipal	Defesa Social
28	2011	ABR	4.454, DE 15 DE ABRIL DE 2011	5.350/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais para execução do alambrado	Obras
29	2011	ABR	4.465, DE 26 DE ABRIL DE 2011	4.443/2011	contrato	bens	Aquisição de concreto betuminoso usinado a quente - CBUQ	Obras
30	2011	ABR	4.466, DE 28 DE ABRIL DE 2011	5.785/2011	SRP	bens	Aquisição de papel sulfite A4	Diversas Secretarias Municipais
31	2011	ABR	4.468, DE 28 DE ABRIL DE 2011	5.770/2011	contrato	bens	Aquisição de cestas de alimentos	Diversas Secretarias Municipais
32	2011	MAI	4.470, DE 2 DE MAIO DE 2011	4.292/2011	contrato	bens	Aquisição de móveis para unidades escolares	Educação
33	2011	MAI	4.482, DE 11 DE MAIO DE 2011	5.157/2011	contrato	bens	Aquisição de tubos de concreto	Obras
34	2011	MAI	4.483, DE 12 DE MAIO DE 2011	6.364/2011	contrato	bens	Aquisição de emulsão asfáltica RL 1C	Obras
35	2011	MAI	4.492, DE 24 DE MAIO DE 2011	6.696/2011	SRP	bens	Aquisição de equipamentos de proteção individual - EPI	Diversas Secretarias Municipais
36	2011	MAI	4.494, DE 24 DE MAIO DE 2011	5.159/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de enfermagem	Saúde
37	2011	MAI	4.496, DE 24 DE MAIO DE 2011	6.872/2011	contrato	bens	Aquisição de pedra bica corrida	Diversas Secretarias Municipais
38	2011	MAI	4.498, DE 24 DE MAIO DE 2011	6.697/2011	contrato	bens	Aquisição de tubos de concreto	Transportes
39	2011	MAI	4.506, DE 30 DE MAIO DE 2011	6.134/2011	contrato	serviços	Aquisição de materiais e serviços de montagem e instalação de padrões de energia	Obras
40	2011	JUN	4.508, DE 2 DE JUNHO DE 2011	5.984/2011	contrato	bens	Aquisição de livros	Educação
41	2011	JUN	4.509, DE 2 DE JUNHO DE 2011	6.284/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Obras
42	2011	JUN	4.512, DE 2 DE JUNHO DE 2011	4.297/2011	contrato	bens	Aquisição de material para iluminação pública	Defesa Social
43	2011	JUN	4.513, DE 2 DE JUNHO DE 2011	5.955/2011	contrato	bens	Aquisição de insumos para diabéticos	Saúde
44	2011	JUN	4.519, DE 9 DE JUNHO DE 2011	7.713/2011	contrato	serviços	contratação de serviços de pintura e manutenção corretiva de unidade escolar	Educação
45	2011	JUN	4.521, DE 9 DE JUNHO DE 2011	7.471/2011	contrato	serviços	contratação de serviço de impressão da Imprensa Oficial	Governo e Negócios Jurídicos
46	2011	JUN	4.527, DE 15 DE JUNHO DE 2011	8.012/2011	SRP	bens	Aquisição de mobiliários para Unidades Escolar	Educação
47	2011	JUN	4.528, DE 15 DE JUNHO DE 2011	8.009/2011	SRP	bens	Aquisição de placas de sinalização viária e faixas digitalizadas	Defesa Social
48	2011	JUN	4.535, DE 17 DE JUNHO DE 2011	8.054/2011	SRP	bens	Aquisições de gêneros alimentícios (café e açúcar)	Diversas Secretarias Municipais
49	2011	JUN	4.536, DE 17 DE JUNHO DE 2011	8.055/2011	SRP	bens	Aquisição de copos descartáveis	Diversas Secretarias Municipais
50	2011	JUN	4.537, DE 17 DE JUNHO DE 2011	8.056/2011	contrato	bens	Aquisição de gás GLP	Diversas Secretarias Municipais
51	2011	JUN	4.538, DE 17 DE JUNHO DE 2011	8.057/2011	SRP	bens	Aquisição de materiais de expediente	Diversas Secretarias Municipais
52	2011	JUN	4.539, DE 17 DE JUNHO DE 2011	8.058/2011	SRP	bens	Aquisição de materiais de higiene e limpeza	Diversas Secretarias Municipais
53	2011	JUN	4.546, DE 22 DE JUNHO DE 2011	4.581/2011	contrato	bens	Aquisição de cestas de Alimentos	Saúde
54	2011	JUN	4.549, DE 28 DE JUNHO DE 2011	8.007/2011	contrato	bens	aquisição de Materiais Elétricos para Uso nas Unidades Escolares	Educação
55	2011	JUL	4.556, DE 5 DE JULHO DE 2011	8.450/2011	contrato	bens	aquisição de Concreto Usinado com FCK de 15 e 20 MPA	Obras
56	2011	JUL	4.561, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.304/2011	contrato	serviços	realização da Festa de Aniversário de Itapeva - FAI/2011	Governo e Negócios Jurídicos
57	2011	JUL	4.562, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.447/2011	contrato	serviços	Transporte de 12.200 Toneladas de Brita	Transportes
58	2011	JUL	4.563, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.448/2011	contrato	serviços	Contratação de Serviços para Confeção de Caixa de Passagem e Caixas Boca de Lobo e Assentamento de Tubos de Concreto	Transportes
59	2011	JUL	4.564, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.449/2011	contrato	serviços	Contratação de Serviços para Confeção para Assentamento de Guias e Lajotas	Transportes

60	2011	JUL	4.565, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.451/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Obras
61	2011	JUL	4.567, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.756/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para o Conjunto Habitacional Itapeva F	Transportes
62	2011	JUL	4.568, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.757/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para a Praça de Esportes do Jardim Bela Vista	Transportes
63	2011	JUL	4.569, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.602/2011	SRP	bens	Aquisição de equipamentos para Unidades Escolares	Educação
64	2011	JUL	4.570, DE 8 DE JULHO DE 2011	8.854/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Confeção de Caixas Boca de Lobo e Tubos de Concreto	Transportes
65	2011	JUL	4.574, DE 15 DE JULHO DE 2011	5.946/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais permanentes para projetos de artes	Cultura
66	2011	JUL	4.580, DE 19 DE JULHO DE 2011	4.580/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Obras
67	2011	JUL	4.582, DE 19 DE JULHO DE 2011	9.078/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção para Córrego do Aranha	Obras
68	2011	JUL	4.583, DE 21 DE JULHO DE 2011	9.212/2011	contrato	bens	Aquisição de cestas básicas	Diversas Secretarias Municipais
69	2011	JUL	4.584, DE 21 DE JULHO DE 2011	9.213/2011	contrato	serviços	Fornecimento de alimentação	Defesa Social
70	2011	JUL	4.585, DE 21 DE JULHO DE 2011	9.214/2011	SRP	bens	Aquisição de materiais de construção	Educação
71	2011	JUL	4.586, DE 21 DE JULHO DE 2011	9.215/2011	SRP	bens	Contratação e Manutenção Preventiva e Corretiva nas Unidades Escolares para o 2º Semestre	Educação
72	2011	JUL	4.587, DE 21 DE JULHO DE 2011	9.216/2011	SRP	bens	Contratação de Serviço de Serralheria com Fornecimento de Material	Educação
73	2011	JUL	4.589, DE 27 DE JULHO DE 2011	9.309/2011	contrato	bens	Aquisição de Lubrificantes e Material de Limpeza de Veículos e Máquinas	Transportes
74	2011	JUL	4.590, DE 27 DE JULHO DE 2011	9310/2011	contrato	bens	Aquisição de lajotas sextavadas	Transportes
75	2011	JUL	4.591, DE 27 DE JULHO DE 2011	9.311/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Execução de Serviços de Limpeza	Transportes
76	2011	JUL	4.592, DE 27 DE JULHO DE 2011	9.112/2011	contrato	bens	Aquisição de Equipamentos de Informática (Nobreak e Estabilizadores)	Diversas Secretarias
77	2011	JUL	4.595, DE 29 DE JULHO DE 2011	9.447/2011	contrato	bens	Aquisição de 10.000 m² de Grama Esmeralda	Administrações Regionais
78	2011	AGO	4.597, DE 2 DE AGOSTO DE 2011	9.582/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa de Prestação de Serviços Topográficos para a Obra do Conjunto Habitacional Itapeva F	Obras
79	2011	AGO	4.600, DE 4 DE AGOSTO DE 2011	9.079/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Prestação de Serviço de Impressão da Imprensa Oficial do Município	Secretaria Municipal de Governo
80	2011	AGO	4.602, DE 4 DE AGOSTO DE 2011	9.713/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção	Obras
81	2011	AGO	4.604, DE 5 DE AGOSTO DE 2011	9.812/2011	contrato	bens	Aquisição de Vidros com a Instalação Inclusa	Educação
82	2011	AGO	4.606, DE 12 DE AGOSTO DE 2011	9.843/2011	SRP	bens	Aquisição de gêneros alimentícios	Diversas Secretarias Municipais
83	2011	AGO	4.611, DE 18 DE AGOSTO DE 2011	10.027/2011	contrato	serviços	Serviços de iluminação pública	Obras e Serviços
84	2011	AGO	4.612, DE 18 DE AGOSTO DE 2011	10.119/2011	contrato	serviços	Serviços de impressão de apostilas	Educação
85	2011	AGO	4.613, DE 18 DE AGOSTO DE 2011	10.120/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de informática	Educação
86	2011	AGO	4.616, DE 18 DE AGOSTO DE 2011	10.311/2011	contrato	serviços	serviços de hospedagem	Secretaria Municipal de Cultura
87	2011	AGO	4.619, DE 22 DE AGOSTO DE 2011	10.289/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais para Construção da Pista de Prática de Skate board	Obras
88	2011	AGO	4.620, DE 22 DE AGOSTO DE 2011	10.431/2011	contrato	bens	Aquisição de Cestas Básicas para o Funcionalismo Municipal e Ação Social	Diversas Secretarias
89	2011	AGO	4.621, DE 25 DE AGOSTO DE 2011	10.432/2011	contrato	bens	Aquisição de concreto betuminoso usinado a quente - CBUQ	Transportes

90	2011	SET	4.630, DE 5 DE SETEMBRO DE 2011	10.702/2011	SRP	bens	Aquisição de Cimento CP II F 32	Diversas Secretarias
91	2011	SET	4.631, DE 5 DE SETEMBRO DE 2011	10.753/2011	contrato	bens	Aquisição de materiais de construção	Transportes
92	2011	SET	4.632, DE 5 DE SETEMBRO DE 2011	10.804/2011	contrato	serviços	Serviços de confecção de caixa de lobos e assentamento de tubos de concreto	Transportes
93	2011	SET	4.651, DE 28 DE SETEMBRO DE 2011	11.660/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção da UBS Cimentolândia	Saúde
94	2011	OUT	4.664, DE 6 DE OUTUBRO DE 2011	11.878/2011	contrato	bens	Aquisição de Divisórias de Madeira Prensada com Instalação Inclusa	Educação
95	2011	OUT	4.665, DE 6 DE OUTUBRO DE 2011	11.903/2011	contrato	bens	Aquisição de Grade Aradora com Controle Remoto	Agricultura
96	2011	OUT	4.666, DE 6 DE OUTUBRO DE 2011	11.904/2011	contrato	bens	Aquisição de Cestas Básicas para os Funcionários da Fábrica de Lajotas da Vila Santa Maria	Transportes
97	2011	OUT	4.674, DE 17 DE OUTUBRO DE 2011	12.203/2011	contrato	bens	Aquisição de Pias, Lavatórios, Bancadas e Soleiras Confeccionados em Granitos	Educação
98	2011	OUT	4.676, DE 18 DE OUTUBRO DE 2011	12.262/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para o Conjunto Habitacional Itapeva F	Obras
99	2011	OUT	4.677, DE 19 DE OUTUBRO DE 2011	12.384/2011	contrato	bens	Aquisição de Reservatório Metálico	Governo e Negócios Jurídicos
100	2011	OUT	4.679, DE 19 DE OUTUBRO DE 2011	12.202/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Informática	Saúde
101	2011	OUT	4.680, DE 19 DE OUTUBRO DE 2011	12.292/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para o Conjunto Habitacional Itapeva F	Obras
102	2011	OUT	4.694, DE 24 DE OUTUBRO DE 2011	12.437/2011	contrato	bens	Aquisição de Pisos e Divisórias em Granilite	Educação
103	2011	OUT	4.705, DE 31 DE OUTUBRO DE 2011	12.477/2011	SRP	bens	Aquisição de Mobiliários	educação
104	2011	NOV	4.710, DE 3 DE NOVEMBRO DE 2011	12.567/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para o Conjunto Habitacional Itapeva F	Obras
105	2011	NOV	4.714, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2011	12.915/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Serviço de Confecção de Portões para Alamedado com Fornecimento de Material	Obras
106	2011	NOV	4.715, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2011	12.992/2001	SRP	bens	Aquisição de Pedrisco Misto, Pedra Brita 1 e Pedra Bica Corrida	Diversas Secretarias
107	2011	NOV	4.719, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2011	12.943/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção	Esportes
108	2011	NOV	4.721, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2011	12.942/2011	contrato	bens	Aquisição de Gêneros Alimentícios e Materiais de Higiene e Limpeza	Desenvolvimento Social
109	2011	NOV	4.727, DE 16 DE NOVEMBRO DE 2011	13.125/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Execução de Reforma Integral em Prédio	Educação
110	2011	NOV	4.728, DE 16 DE NOVEMBRO DE 2011	13.124/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Construção de Salas de Aula	Educação
111	2011	NOV	4.733, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011	13.265/2011	contrato	bens	Aquisição de Materiais de Construção para o Centro de Educação Ambiental do Jardim Virgínia	Obras
112	2011	NOV	4.734, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011	13.264/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Construção de Salas de Aula	Educação
113	2011	NOV	4.735, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2011	13.032/2011	contrato	bens	Aquisição de Mobiliários	Saúde
114	2011	NOV	4.736, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2011	13.499/2011	contrato	bens	Aquisição de Cestas Básicas para o Funcionalismo Municipal e Ação Social	Diversas Secretarias Municipais
115	2011	NOV	4.741, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2011	13.459/2011	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra	Obras
116	2011	NOV	4.742, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2011	13.123/2011	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra	Obras

117	2011	NOV	4.747, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2011	13.632/2011	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra	Obras
118	2011	NOV	4.749, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2011	13.629/2011	contrato	bens	aquisição de calhas, rufos e condutores para água pluvial com instalação inclusa	Educação
119	2011	NOV	4.750, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2011	13.630/2011	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção, conservação e instalação elétrica nas unidades escolares municipais	Educação
120	2011	NOV	4.753, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2011	13.633/2011	contrato	bens	aquisição de padrões de energia	Defesa Social
121	2011	DEZ	4.759, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2011	13.936/2011	contrato	bens	aquisição de materiais de enfermagem	Saúde
122	2011	DEZ	4.770, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2011	13.890/2011	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra para a Av. Europa	Obras
123	2011	DEZ	4.771, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2011	13.891/2011	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra para o Bairro do CECAP	Obras
124	2011	DEZ	4.772, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2011	13.722/2011	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de caixas de passagem, caixas boca de lobo e assentamento de tubos de concreto	Transportes
125	2011	DEZ	4.773, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2011	13.736/2011	contrato	bens	aquisição de tubos de concreto	Transportes
126	2011	DEZ	4.784, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2011	14.244/2011	SRP	bens	contratação de empresa especializada em limpeza e higienização de reservatórios e caixas d'água	Educação
127	2011	DEZ	4.789, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2011	13.980/2011	SRP	bens	aquisição de material escolar para o 1º semestre de 2012	Educação
128	2011	DEZ	4.793, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2011	14.669/2011	contrato	bens	aquisição de mobiliário	Educação
129	2011	DEZ	4.795, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2011	14.691/2011	contrato	serviços	Contratação de Empresa para Construção de Salas de Aula	Educação
130	2011	DEZ	4.796, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2011	14.696/2011	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de portões para alambrado	Obras

Pregões Presenciais – Ano de 2012

Qtd	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2012	JAN	4.798, DE 4 DE JANEIRO DE 2012	14.730/2011	contrato	bens	aquisição de mobiliários	Secretaria Municipal da Saúde
2	2012	JAN	4.802, DE 6 DE JANEIRO DE 2012	14.439/2011	SRS	bens	aquisição de gêneros alimentícios, de estocáveis e perecíveis da alimentação escolar	Secretaria Municipal da Educação
3	2012	JAN	4.803, DE 6 DE JANEIRO DE 2012	123/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para construção de salas de aula	Secretaria Municipal da Educação
4	2012	JAN	4.805, DE 9 DE JANEIRO DE 2012	204/2012	contrato	bens	aquisição de água mineral	Diversas Secretarias do Município
5	2012	JAN	4.811, DE 10 DE JANEIRO DE 2012	13.937/2011	SRS	bens	aquisição de material de limpeza	Secretaria Municipal da Educação
6	2012	JAN	4.823, DE 18 DE JANEIRO DE 2012	14.710/2011	contrato	serviços	contratação de empresa para desinsetização de caixas d'água	Secretaria Municipal da Saúde
7	2012	JAN	4.824, DE 18 DE JANEIRO DE 2012	14.715/2011	contrato	bens	contratação de empresa para fornecimento de marmitex	Secretaria Municipal da Saúde
8	2012	JAN	4.825, DE 18 DE JANEIRO DE 2012	503/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de caixas de passagem, caixas boca de lobo e assentamento de tubos de concreto	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais

9	2012	JAN	4.826, DE 19 DE JANEIRO DE 2012	13.938/2011	contrato	bens	aquisição de tubos de concreto convencional e armado	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
10	2012	JAN	4.834, DE 20 DE JANEIRO DE 2012	13.724/2011	contrato	bens	aquisição de emulsão asfáltica RL1C	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
11	2012	JAN	4.835, DE 20 DE JANEIRO DE 2012	14.712/2011	contrato	bens	aquisição de grama para as unidades escolares municipais	Secretaria Municipal da Educação
12	2012	JAN	4.837, DE 25 DE JANEIRO DE 2012	13.721/2011	contrato	bens	aquisição de areia	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
13	2012	JAN	4.838, DE 25 DE JANEIRO DE 2012	14.437/2011	contrato	bens	aquisição de material para construção de alambrado	Secretaria Municipal da Juventude, Esporte, Lazer e Eventos Especiais
14	2012	JAN	4.839, DE 25 DE JANEIRO DE 2012	14.386/2011	contrato	bens	contratação de empresa especializada em realização de consultas ambulatoriais	Secretaria Municipal de Saúde
15	2012	JAN	4.840, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	13.719/2011	contrato	bens	aquisição de tubos de concreto	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
16	2012	JAN	4.841, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	13.717/2011	contrato	bens	aquisição de cal para pintura	Secretaria Municipal de Administrações Regionais
17	2012	JAN	4.842, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	13.725/2011	contrato	bens	aquisição de lubrificantes e materiais de limpeza de veículos e máquinas	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
18	2012	JAN	4.843, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	13.726/2011	contrato	bens	aquisição de ferro para construção e arame recozido	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
19	2012	JAN	4.847, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	14.714/2011	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para serviço e instalação de rede de acesso à internet IP	Secretaria Municipal da Saúde
20	2012	JAN	4.848, DE 27 DE JANEIRO DE 2012	504/2012	contrato	bens	aquisição de tijolos baiano seis furos	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
21	2012	JAN	4.852, DE 31 DE JANEIRO DE 2012	14.716/2011	contrato	bens	aquisição de tintas, micro esferas e solventes para pintura viária	Secretaria Municipal de Defesa Social
22	2012	FEV	4.854, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2012	527/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
23	2012	FEV	4.855, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2012	639/2012	contrato	bens	aquisição de concreto usinado	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
24	2012	FEV	4.856, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012	14.372/2011	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
25	2012	FEV	4.857, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012	14.711/2011	contrato	bens	aquisição de areia	Secretaria Municipal da Educação
26	2012	FEV	4.858, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012	641/2012	contrato	bens	aquisição de cartuchos remanufaturados com troca de cilindros para impressoras	Secretaria Municipal da Educação
27	2012	FEV	4.860, DE 8 DE FEVEREIRO DE 2012	734/2012	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra	Gabinete do Prefeito
28	2012	FEV	4.861, DE 8 DE FEVEREIRO DE 2012	735/2012	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de material e serviço de mão de obra	Gabinete do Prefeito

29	2012	FEV	4.866, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2012	837/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em realização de exames e procedimentos ambulatoriais	Secretaria Municipal da Saúde
30	2012	FEV	4.867, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2012	838/2012	contrato	bens	aquisição de insumos para diabéticos	Secretaria Municipal da Saúde
31	2012	FEV	4.868, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2012	839/2012	contrato	bens	aquisição de uniformes para o Samu	Secretaria Municipal da Saúde
32	2012	FEV	4.872, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2012	836/2012	SRS	bens	aquisição de materiais esportivos	Secretaria Municipal da Educação
33	2012	FEV	4.882, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2012	1.285/2012	contrato	bens	aquisição de equipamentos de proteção individual	Prefeitura Municipal de Itapeva
34	2012	FEV	4.884, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2012	639/2012	contrato	bens	aquisição de concreto usinado	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
35	2012	FEV	4.886, DE 17 DE FEVEREIRO DE 2012	1.047/2012	contrato	bens	aquisição materiais elétricos para iluminação pública ornamental	Secretaria Municipal de Defesa Social
36	2012	FEV	4.887, DE 22 DE FEVEREIRO DE 2012	13.987/2011	contrato	bens	aquisição de rachão de pedra bruta, pedra bica corrida e pedrisco	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
37	2012	FEV	4.893, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2012	2.144/2012	contrato	bens	aquisição de cestas de alimentos	Secretaria Municipal de Administração e Finanças e Secretaria Municipal de Ação Social
38	2012	FEV	4.894, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2012	2.113/2012	SRS	bens	aquisição de mobiliário	Secretaria Municipal da Educação
39	2012	MAR	4.899, DE 1° DE MARÇO DE 2012	1.460/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para o Centro de Educação Ambiental no Jardim Virgínia	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
40	2012	MAR	4.900, DE 2 DE MARÇO DE 2012	1.761/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviços de produção de impressão e reprodução de documentos com tecnologia à laser - impressoras multifuncionais	Secretaria Municipal da Educação
41	2012	MAR	4.913, DE 7 DE MARÇO DE 2012	648/2012	contrato	bens	aquisição de camisetas	Secretaria Municipal de Defesa Social
42	2012	MAR	4.926, DE 15 DE MARÇO DE 2012	2.644/2012	contrato	bens	aquisição de livros	Secretaria Municipal da Educação
43	2012	MAR	4.927, DE 15 DE MARÇO DE 2012	2.645/2012	contrato	bens	aquisição de jogos educativos	Secretaria Municipal da Educação
44	2012	MAR	4.928, DE 15 DE MARÇO DE 2012	2.646/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
45	2012	MAR	4.929, DE 15 DE MARÇO DE 2012	2.647/2012	contrato	bens	aquisição de materiais gráficos	Secretaria Municipal da Saúde
46	2012	MAR	4.930, DE 15 DE MARÇO DE 2012	2.651/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de ciências e laboratório	Secretaria Municipal da Educação
47	2012	MAR	4.931, DE 15 DE MARÇO DE 2012	3.246/2012	SRS	bens	aquisição de pó de café	Prefeitura Municipal de Itapeva
48	2012	MAR	4.937, DE 23 DE MARÇO DE 2012	3.366/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção destinado a Praça de Esportes do Jardim Bela Vista	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
49	2012	MAR	4.939, DE 28 DE MARÇO DE 2012	4.282/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para prestação do serviço para desenvolver material técnico em dois idiomas (português/Inglês), sobre estudo sócio econômico do Município de Itapeva	Gabinete do Prefeito

50	2012	ABR	4.942, DE 2 DE ABRIL DE 2012	3.945/2012	SRS	bens	aquisição de materiais de construção para manutenções escolares	Secretaria Municipal da Educação
51	2012	ABR	4.943, DE 2 DE ABRIL DE 2012	4.322/2012	contrato	bens	aquisição de vidros com a instalação inclusa	Secretaria Municipal da Educação
52	2012	ABR	4.944, DE 2 DE ABRIL DE 2012	4.324/2012	contrato	bens	aquisição de blocos para pavimentação intertravada	Secretaria Municipal da Educação
53	2012	ABR	4.950, DE 10 DE ABRIL DE 2012	640/2012	contrato	bens	aquisição de materiais esportivos	Secretaria Municipal de Defesa Social
54	2012	ABR	4.952, DE 10 DE ABRIL DE 2012	649/2012	contrato	bens	aquisição de materiais gráficos	Secretaria Municipal de Defesa Social
55	2012	ABR	4.953, DE 10 DE ABRIL DE 2012	2.648/2012	contrato	bens	aquisição de lombadas eletrônicas	Secretaria Municipal de Defesa Social
56	2012	ABR	4.954, DE 10 DE ABRIL DE 2012	2.649/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de pintura do prédio Estação Cultura Prof. Newton de Moura Muzel	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
57	2012	ABR	4.955, DE 10 DE ABRIL DE 2012	2.937/2012	contrato	bens	aquisição de instrumentos musicais	Secretaria Municipal de Educação
58	2012	ABR	4.956, DE 10 DE ABRIL DE 2012	3.611/2012	contrato	bens	aquisição de concreto betuminoso usinado a quente (CBUQ)	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
59	2012	ABR	4.957, DE 10 DE ABRIL DE 2012	3.612/2012	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de materiais e serviço de mão de obra	Gabinete do Prefeito
60	2012	ABR	4.958, DE 10 DE ABRIL DE 2012	3.761/2012	contrato	bens	aquisição de gás GLP	Prefeitura Municipal de Itapeva
61	2012	ABR	4.959, DE 10 DE ABRIL DE 2012	3.762/2012	contrato	bens	aquisição de açúcar cristal	Prefeitura Municipal de Itapeva
62	2012	ABR	4.960, DE 10 DE ABRIL DE 2012	4.327/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
63	2012	ABR	4.962, DE 12 DE ABRIL DE 2012	4.515/2012	contrato	bens	aquisição de material de limpeza	Prefeitura Municipal de Itapeva
64	2012	ABR	4.976, DE 17 DE ABRIL DE 2012	5.226/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Educação
65	2012	ABR	4.992, DE 27 DE ABRIL DE 2012	5.107/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de galerias de águas pluviais com fornecimento de materiais necessários para a obra	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
66	2012	MAI	4.993, DE 3 DE MAIO DE 2012	14.438/2011	contrato	bens	aquisição de materiais permanentes para o Centro Dia	Secretaria Municipal de Ação Social
67	2012	MAI	4.995, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.065/2012	contrato	serviços	confecção de 3.600 m/linear de guias e sarjetas extrusadas	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
68	2012	MAI	4.996, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.119/2012	contrato	serviços	confecção de 12.000 m/linear de guias e sarjetas extrusadas	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
69	2012	MAI	4.997, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.120/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para execução de serviços de limpeza	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
70	2012	MAI	4.998, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.433/2012	contrato	bens	aquisição de pedrisco e pedra bica	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
71	2012	MAI	4.999, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.434/2012	contrato	bens	aquisição de ferro para construção de arames recozidos	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais

72	2012	MAI	5.000, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.448/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para o Centro de Educação Ambiental	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
73	2012	MAI	5.001, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.674/2012	contrato	bens	aquisição de cimento Portland CPII F-32	Secretaria Municipal de Administração e Finanças
74	2012	MAI	5.002, DE 3 DE MAIO DE 2012	5.677/2012	contrato	bens	aquisição de material para construção do Itapeva F	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
75	2012	MAI	5.003, DE 7 DE MAIO DE 2012	5.679/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de caixas de passagem, caixas boca de lobo e assentamento de tubos de concreto	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
76	2012	MAI	5.011, DE 15 DE MAIO DE 2012	646/2012	contrato	bens	aquisição de sinalizador sonoro e luminoso para automóvel	Secretaria Municipal de Defesa Social
77	2012	MAI	5.012, DE 15 DE MAIO DE 2012	5.066/2012	contrato	bens	aquisição de instrumentos musicais	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
78	2012	MAI	5.013, DE 15 DE MAIO DE 2012	5.227/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de limpeza e papelaria	Secretaria Municipal da Saúde
79	2012	MAI	5.014, DE 15 DE MAIO DE 2012	5.675/2012	contrato	bens	aquisição de utensílios para cozinha	Prefeitura Municipal de Itapeva
80	2012	MAI	5.015, DE 15 DE MAIO DE 2012	5.676/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para o serviço de impressão de informativos	Secretaria Municipal de Educação
81	2012	MAI	5.016, DE 15 DE MAIO DE 2012	5.681/2012	contrato	bens	aquisição de mudas de árvores nativas para o Centro de Educação Ambiental no Jardim Virgínia - Contrato 221/2010 FEHIDRO	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
82	2012	MAI	5.019, DE 15 DE MAIO DE 2012	6.289/2012	contrato	bens	aquisição de itens de cama, mesa e banho	Prefeitura Municipal de Itapeva
83	2012	MAI	5.020, DE 15 DE MAIO DE 2012	6.292/2012	contrato	bens	aquisição de aventais para merendeiras e serviços gerais	Secretaria Municipal da Educação
84	2012	MAI	5.021, DE 15 DE MAIO DE 2012	6.431/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de ciências e brinquedos na EM Prof. Antonio Carvalho Felipe	Secretaria Municipal da Educação
85	2012	MAI	5.022, DE 15 DE MAIO DE 2012	6.518/2012	contrato	bens	aquisição de areia média lavada	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
86	2012	MAI	5.031, DE 17 DE MAIO DE 2012	6.667/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios - leite em pó e feijão	Secretaria Municipal da Educação
87	2012	MAI	5.033, DE 18 DE MAIO DE 2012	3.457/2012	contrato	bens	aquisição de equipamentos de informática	Prefeitura Municipal de Itapeva
88	2012	MAI	5.037, DE 23 DE MAIO DE 2012	6.920/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para construção de 02 (duas) salas de aula na EM Ministro Sérgio Motta, com material incluso	Secretaria Municipal da Educação
89	2012	MAI	5.038, DE 24 DE MAIO DE 2012	6.916/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de recapagem pré-moldada em pneus de veículos e máquinas da frota municipal	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
90	2012	MAI	5.040, DE 25 DE MAIO DE 2012	6.293/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de higiene e limpeza	Secretaria Municipal da Ação Social
91	2012	MAI	5.042, DE 25 DE MAIO DE 2012	6.917/2012	contrato	bens	aquisição de playground para as escolas municipais	Secretaria Municipal da Educação
92	2012	MAI	5.044, DE 25 DE MAIO DE 2012	7.024/2012	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de materiais e serviço de mão de obra	Gabinete do Prefeito
93	2012	MAI	5.048, DE 29 DE MAIO DE 2012	835/2012	contrato	bens	aquisição de bebedouros de fibra de vidro e elementos filtrantes	Secretaria Municipal da Educação
94	2012	JUN	5.054, DE 5 DE JUNHO DE 2012	7.270/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para o serviço de instalação de rede sem fio e	Secretaria Municipal de Saúde

							servidores para interligação da unidade de saúde do município	
95	2012	JUN	5.056, DE 5 DE JUNHO DE 2012	7.272/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em realização de consultas ambulatoriais e procedimentos	Secretaria Municipal de Saúde
96	2012	JUN	5.057, DE 5 DE JUNHO DE 2012	7.587/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para reforma e ampliação da Sala Azul com material incluso	Secretaria Municipal da Educação
97	2012	JUN	5.065, DE 13 DE JUNHO DE 2012	7.892/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação do serviço com fornecimento de toda a estrutura para a realização da festa de aniversário do município de Itapeva - FAI/2012	Gabinete do Prefeito
98	2012	JUN	5.066, DE 14 DE JUNHO DE 2012	7.273/2012	contrato	bens	aquisição de sacos plásticos para lixo com capacidade para 100 litros	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
99	2012	JUN	5.067, DE 14 DE JUNHO DE 2012	7.586/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em prestação de serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação final de todo resíduo de serviço de saúde	Secretaria Municipal de Saúde
100	2012	JUN	5.069, DE 14 DE JUNHO DE 2012	7.590/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e produtos perecíveis	Secretaria Municipal da Ação Social
101	2012	JUN	5.076, DE 20 DE JUNHO DE 2012	7.909/2012	contrato	bens	aquisição de material permanente e de consumo para a UPA e o SAMU	Secretaria Municipal de Saúde
102	2012	JUL	5.118, DE 19 DE JULHO DE 2012	9.137/2012	contrato	bens	aquisição de aduelas de concreto	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
103	2012	JUL	5.120, DE 19 DE JULHO DE 2012	6.915/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e perecíveis	Secretaria Municipal de Ação Social
104	2012	JUL	5.121, DE 19 DE JULHO DE 2012	7.623/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e perecíveis	Secretaria Municipal de Ação Social
105	2012	JUL	5.122, DE 19 DE JULHO DE 2012	7.624/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e perecíveis, produtos de higiene e limpeza	Secretaria Municipal da Juventude, Esporte, Lazer e Eventos Especiais
106	2012	JUL	5.123, DE 19 DE JULHO DE 2012	7.625/2012	contrato	bens	aquisição de produtos de higiene e limpeza	Secretaria Municipal de Ação Social
107	2012	JUL	5.124, DE 19 DE JULHO DE 2012	7.896/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e perecíveis	Secretaria Municipal de Ação Social
108	2012	JUL	5.125, DE 19 DE JULHO DE 2012	7.902/2012	contrato	bens	aquisição de produtos de higiene e limpeza	Secretaria Municipal de Ação Social
109	2012	JUL	5.130, DE 20 DE JULHO DE 2012	7.898/2012	contrato	bens	aquisição de móveis escolares	Secretaria Municipal da Educação
110	2012	JUL	5.131, DE 20 DE JULHO DE 2012	7.899/2012	contrato	bens	aquisição de equipamentos eletroeletrônicos	Secretaria Municipal da Educação
111	2012	JUL	5.132, DE 20 DE JULHO DE 2012	8.166/2012	contrato	bens	aquisição de lombadas eletrônicas	Secretaria Municipal de Defesa Social
112	2012	JUL	5.133, DE 20 DE JULHO DE 2012	8.167/2012	contrato	bens	aquisição de materiais e equipamentos para semáforo	Secretaria Municipal de Defesa Social
113	2012	JUL	5.135, DE 25 DE JULHO DE 2012	9.492/2012	contrato	serviços	locação e manutenção de equipamentos necessários para produção de impressão e reprodução de documentos com tecnologia a laser - Impressoras Multifuncionais	Prefeitura Municipal de Itapeva
114	2012	AGO	5.144, DE 3 DE AGOSTO DE 2012	7.901/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para o serviço de implantação e montagem de torre,	Secretaria Municipal de Saúde

							sistema de rádio comunicação com base fixa e móvel para o SAMU	
115	2012	AGO	5.146, DE 3 DE AGOSTO DE 2012	9.541/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para o serviço de corte de grama, capinagem e manutenção preventiva de área verde das unidades escolares	Secretaria Municipal da Educação
116	2012	AGO	5.150, DE 6 DE AGOSTO DE 2012	9.540/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para o serviço de manutenção preventiva e corretiva nas unidades escolares	Secretaria Municipal da Educação
117	2012	AGO	5.164, DE 13 DE AGOSTO DE 2012	10.237/2012	contrato	bens	aquisição de materiais para iluminação pública ornamental	Gabinete do Prefeito
118	2012	AGO	5.165, DE 13 DE AGOSTO DE 2012	10.238/2012	contrato	serviços	aquisição de iluminação pública com fornecimento de materiais e serviços	Gabinete do Prefeito
119	2012	AGO	5.168, DE 13 DE AGOSTO DE 2012	9.958/2012	contrato	bens	aquisição de guias e lajotas sextavadas	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
120	2012	AGO	5.170, DE 15 DE AGOSTO DE 2012	10.369/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para o fornecimento de serviço de hospedagem de artistas e demais integrantes da Festa de Aniversário do Município de Itapeva - FAI 2012	Secretaria Municipal de Administração e Finanças
121	2012	AGO	5.176, DE 20 DE AGOSTO DE 2012	10.494/2012	contrato	bens	aquisição de pedra bica corrida	Secretaria Municipal de Transportes e Serviços Rurais
122	2012	AGO	5.177, DE 22 DE AGOSTO DE 2012	10.598/2012	contrato	bens	aquisição de material permanente e de consumo para a UPA e o SAMU	Secretaria Municipal de Saúde
123	2012	AGO	5.178, DE 22 DE AGOSTO DE 2012	10.000/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para execução dos serviços de colocação de alambrado no Aeroporto com fornecimento de materiais	Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Desenvolvimento
124	2012	AGO	5.185, DE 23 DE AGOSTO DE 2012	10.665/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para execução de iluminação pública com fornecimento de materiais	Gabinete do Prefeito
125	2012	AGO	5.197, DE 30 DE AGOSTO DE 2012	11.038/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios de estoque e perecíveis	Secretaria Municipal de Ação Social
126	2012	SET	5.199, DE 5 DE SETEMBRO DE 2012	11.232/2012	contrato	bens	aquisição de material de higiene e limpeza	Prefeitura Municipal de Itapeva
127	2012	SET	5.222, DE 12 DE SETEMBRO DE 2012	11.475/2012	contrato	serviços	contratação de empresas especializadas para a realização de procedimentos ambulatoriais de média e alta complexidade	Secretaria Municipal de Saúde
128	2012	SET	5.223, DE 12 DE SETEMBRO DE 2012	11.476/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para a realização de consultas de especialidade, procedimentos ambulatoriais e cirurgias	Secretaria Municipal de Saúde
129	2012	SET	5.227, DE 17 DE SETEMBRO DE 2012	11.517/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para a realização de serviços gráficos	Secretaria Municipal de Defesa Social
130	2012	SET	5.233, DE 19 DE SETEMBRO DE 2012	11.720/2012	contrato	bens	aquisição de madeiras	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
131	2012	SET	5.234, DE 19 DE SETEMBRO DE 2012	11.719/2012	contrato	bens	aquisição de material escolar	Secretaria Municipal da Educação
132	2012	SET	5.243, DE 28 DE SETEMBRO DE 2012	11.914/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para o serviço de manutenção de área verde, corte de grama, roça e capinagem das unidades escolares	Secretaria Municipal da Educação
133	2012	SET	5.244, DE 28 DE SETEMBRO DE 2012	11.039/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para realização do serviço de próteses odontológicas	Secretaria Municipal da Saúde
134	2012	OUT	5.245, DE 1º DE OUTUBRO DE 2012	11.915/2012	contrato	bens	aquisição de cadeiras de rodas	Secretaria Municipal da Saúde

135	2012	OUT	5.247, DE 4 DE OUTUBRO DE 2012	12.184/2012	contrato	bens	aquisição de cestas básicas de alimentos	Prefeitura Municipal de Itapeva
136	2012	OUT	5.248, DE 4 DE OUTUBRO DE 2012	12.200/2012	contrato	serviços	contratação de instituição financeira para o serviço de cobranças de IPTU e ISSQN, com patrocínio de confecção dos carnes e rol de IPTU	Secretaria Municipal de Administração e Finanças
137	2012	OUT	5.254, DE 15 DE OUTUBRO DE 2012	11.300/2012	contrato	bens	aquisição de máquinas e equipamentos de costura	Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Desenvolvimento
138	2012	OUT	5.255, DE 15 DE OUTUBRO DE 2012	12.475/2012	contrato	bens	aquisição de equipamentos e material permanente	Secretaria Municipal de Ação Social
139	2012	OUT	5.257, DE 15 DE OUTUBRO DE 2012	12.474/2012	contrato	bens	aquisição de água mineral	Prefeitura Municipal de Itapeva
140	2012	OUT	5.258, DE 16 DE OUTUBRO DE 2012	12.566/2012	contrato	bens	aquisição de coletores de ponto com biometria e leitor de código de barras (relógio ponto)	Secretaria Municipal da Saúde
141	2012	OUT	5.265, DE 29 DE OUTUBRO DE 2012	12.714/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para elaboração de aplicativo de gestão do sistema de urgência e emergência municipal do SAMU	Secretaria Municipal da Saúde
142	2012	NOV	5.266, DE 6 DE NOVEMBRO DE 2012	13.246/2012	contrato	bens	aquisição de equipamento de informática	Secretaria Municipal de Ação Social
143	2012	NOV	5.267, DE 6 DE NOVEMBRO DE 2012	13.245/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis e perecíveis	Secretaria Municipal da Educação
144	2012	NOV	5.271, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2012	13.467/2012	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios	Secretaria Municipal da Educação
145	2012	NOV	5.272, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2012	13.468/2012	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para o serviço de manutenção do sistema citygeo	Secretaria Municipal da Saúde
146	2012	NOV	5.276, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2012	13.577/2012	contrato	bens	aquisição de secadora hospitalar	Secretaria Municipal da Saúde
147	2012	DEZ	5.322, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2012	11.723/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
148	2012	DEZ	5.329, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2012	14.444/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Secretaria Municipal de Obras e Serviços
149	2012	DEZ	5.331, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2012	14.465/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para limpeza e higienização de caixas d'água, desinsetização e desratização de unidades escolares	Secretaria Municipal da Educação
150	2012	DEZ	5.332, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2012	14.494/2012	contrato	serviços	contratação de empresa para a realização de serviços gráficos	Secretaria Municipal de Defesa Social

Pregões Presenciais – Ano de 2013

QT D	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2013	JAN	5.339, DE 15 DE JANEIRO DE 2013	415/2013	contrato	serviços	locação de caçamba para remoção de entulho	Educação
2	2013	JAN	5.340, DE 15 DE JANEIRO DE 2013	416/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção corretiva e preventiva nas unidades escolares	Educação
3	2013	JAN	5.344, DE 21 DE JANEIRO DE 2013	662/2013	contrato	bens	aquisição de esquadrias metálicas sob encomenda para as Unidades Escolares	Educação

4	2013	JAN	5.346, DE 23 DE JANEIRO DE 2013	754/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção, conservação e instalação elétrica nas Unidades Escolares	Educação
5	2013	JAN	5.347, DE 23 DE JANEIRO DE 2013	755/2013	contrato	bens	aquisição de materiais elétricos para manutenção e conservação das Unidades Escolares	Educação
6	2013	JAN	5.349, DE 24 DE JANEIRO DE 2013	807/2013	contrato	serviços	contratação de serviço de recapagem de pneus	Transportes
7	2013	JAN	5.355, DE 31 DE JANEIRO DE 2013	971/2013	SRP	bens	aquisição de cimento Portland Composto (CPII-F32)	diversas Secretarias Municipais
8	2013	JAN	5.356, DE 31 DE JANEIRO DE 2013	972/2013	SRP	bens	aquisição de material de higiene e limpeza	diversas Secretarias Municipais
9	2013	JAN	5.357, DE 31 DE JANEIRO DE 2013	13.523/2013	SRP	bens	aquisição de Gás GLP	diversas Secretarias Municipais
10	2013	FEV	5.359, DE 4 DE FEVEREIRO DE 2013	1.115/2013	contrato	bens	aquisição de embalagens plásticas	Transportes
11	2013	FEV	5.360, DE 4 DE FEVEREIRO DE 2013	1.124/2013	SRP	bens	aquisição de pneus, câmaras e protetores	Transportes
12	2013	FEV	5.381, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2013	1.604/2013	contrato	bens	aquisição de água mineral em copos de 200ml (caixa com 48 unidades)	diversas Secretarias Municipais
13	2013	FEV	5.384, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2013	1.179/2013	contrato	bens	aquisição de material de limpeza	Esportes
14	2013	FEV	5.385, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2013	1.180/2013	contrato	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Esportes
15	2013	FEV	5.386, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2013	1.181/2013	contrato	bens	aquisição de carnes	Esportes
16	2013	FEV	5.387, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2013	1.182/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios	Esportes
17	2013	FEV	5.394, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.948/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção	diversas Secretarias Municipais
18	2013	FEV	5.395, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.944/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção - concreto usinado	diversas Secretarias Municipais
19	2013	FEV	5.396, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.961/2013	contrato	bens	aquisição de espargidor de agente pimenta	Defesa Social
20	2013	FEV	5.397, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.945/2013	contrato	bens	confeção de caixas de passagem e assentamentos de tubo de concreto	Obras
21	2013	FEV	5.398, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.950/2013	contrato	bens	aquisição de tubo de concreto	Obras
22	2013	FEV	5.399, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2013	1.951/2013	contrato	bens	aquisição de rádio comunicador portátil (HT) analógico/digital	Defesa Social
23	2013	FEV	5.408, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013	2.206/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	diversas Secretarias Municipais
24	2013	FEV	5.410, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013	2.207/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	diversas Secretarias Municipais
25	2013	FEV	5.412, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013	2.229/2013	contrato	bens	aquisição de kit ecológico infantil - convênio SENASP	Defesa Social
26	2013	MAR	5.416, DE 6 DE MARÇO DE 2013	1.672/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de telecomunicação conectividade IP	Administração
27	2013	MAR	5.417, DE 6 DE MARÇO DE 2013	2.035/2013	contrato	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Educação
28	2013	MAR	5.419, DE 6 DE MARÇO DE 2013	2.034/2013	contrato	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Educação
29	2013	MAR	5.426, DE 8 DE MARÇO DE 2013	2.660/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção	Diversas Secretarias Municipais

30	2013	MAR	5.427, DE 8 DE MARÇO DE 2013	2.671/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção	Diversas Secretarias Municipais
31	2013	MAR	5.433, DE 12 DE MARÇO DE 2013	3.016/2013	contrato	bens	aquisição de embalagens plásticas	Diversas Secretarias Municipais
32	2013	MAR	5.438, DE 18 DE MARÇO DE 2013	2.673/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção	Diversas Secretarias Municipais
33	2013	MAR	5.439, DE 18 DE MARÇO DE 2013	2.672/2013	SRP	bens	aquisição de material de construção	Diversas Secretarias Municipais
34	2013	MAR	5.441, DE 18 DE MARÇO DE 2013	3.047/2013	SRP	serviços	aquisição de material de construção	Diversas Secretarias Municipais
35	2013	ABR	5.453, DE 3 DE ABRIL DE 2013	3.615/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço na área de prótese dentárias total e parcial	Saúde
36	2013	ABR	5.454, DE 3 DE ABRIL DE 2013	3.548/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para curso de capacitação no combate e diminuição da criminalidade e violência aos guardas civis municipais	Defesa Social
37	2013	ABR	5.455, DE 3 DE ABRIL DE 2013	3.386/2013	SRP	bens	aquisição de material de escolares e expediente	diversas Secretarias
38	2013	ABR	5.456, DE 3 DE ABRIL DE 2013	3.168/2013	SRP	bens	aquisição de placas de sinalização de trânsito - Demutran	Defesa Social
39	2013	ABR	5.462, DE 5 DE ABRIL DE 2013	4.192/2013	SRP	bens	aquisição de sacos plásticos para lixo	diversas Secretarias Municipais
40	2013	ABR	5.463, DE 5 DE ABRIL DE 2013	3.758/2013	contrato	bens	aquisição de água mineral em galões de 20 litros	Diversas Secretarias Municipais
41	2013	ABR	5.464, DE 5 DE ABRIL DE 2013	4.144/2013	contrato	bens	aquisição de equipamentos de informática	Município de Itapeva
42	2013	ABR	5.465, DE 5 DE ABRIL DE 2013	3.279/2013	contrato	bens	aquisição de material para pintura	Esportes
43	2013	ABR	5.472, DE 10 DE ABRIL DE 2013	2.226/2013	contrato	bens	aquisição de medicamentos - ABC Farma	Saúde
44	2013	ABR	5.480, DE 15 DE ABRIL DE 2013	4.460/2013	SRP	bens	aquisição de marmitex para diversas secretarias	Município de Itapeva
45	2013	ABR	5.481, DE 15 DE ABRIL DE 2013	4.404/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios hortifrutigranjeiros	Desenvolvimento Social
46	2013	ABR	5.482, DE 15 DE ABRIL DE 2013	4.406/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	Desenvolvimento Social
47	2013	ABR	5.483, DE 15 DE ABRIL DE 2013	4.405/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Desenvolvimento Social
48	2013	ABR	5.487, DE 18 DE ABRIL DE 2013	4.698/2013	contrato	serviços	contratação de serviços de mecânica automotiva	Município de Itapeva
49	2013	ABR	5.489, DE 23 DE ABRIL DE 2013	4.656/2013	contrato	bens	contratação de empresa para o fornecimento de coffee breaks e lanches	Município de Itapeva
50	2013	ABR	5.494, DE 25 DE ABRIL DE 2013	4.885/2013	contrato	bens	aquisição de esquadrias metálicas sob encomenda para as unidades escolares	Educação
51	2013	ABR	5.495, DE 26 DE ABRIL DE 2013	4.544/2013	contrato	bens	aquisição de ar condicionado	Administração
52	2013	ABR	5.497, DE 26 DE ABRIL DE 2013	5.001/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção preventiva e corretiva de equipamentos nas unidades de saúde	Saúde
53	2013	ABR	5.499, DE 30 DE ABRIL DE 2013	5.250/2013	contrato	bens	aquisição de mamadeiras, copos com bico e escova de higienização	Educação
54	2013	ABR	5.500, DE 30 DE ABRIL DE 2013	5.262/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para execução da Praça de Esportes no Jardim Bela Vista	Obras

55	2013	MAI	5.502, DE 3 DE MAIO DE 2013	091/2013	contrato	serviços	contratação de serviços de triagem auditiva neonatal	Saúde
56	2013	MAI	5.506, DE 9 DE MAIO DE 2013	5.482/2013	contrato	bens	aquisição de madeiras (pranchas)	Transportes
57	2013	MAI	5.516, DE 16 DE MAIO DE 2013	5.812/2013	contrato	bens	aquisição de cestas básicas	Administração
58	2013	MAI	5.520, DE 17 DE MAIO DE 2013	5.935/2013	contrato	bens	aquisição de gases medicinais	Saúde
59	2013	MAI	5.521, DE 17 DE MAIO DE 2013	5.712/2013	contrato	bens	aquisição de pó de café	diversas Secretarias Municipais
60	2013	MAI	5.522, DE 17 DE MAIO DE 2013	5.824/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de georreferenciamento	Saúde
61	2013	MAI	5.524, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.982/2013	contrato	bens	aquisição de equipamentos permanentes	Administração
62	2013	MAI	5.525, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.249/2013	contrato	bens	aquisição de móveis	Desenvolvimento Social
63	2013	MAI	5.527, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.987/2013	contrato	bens	aquisição de material de construção para manutenções preventivas e corretivas nas unidades escolares	Município de Itapeva
64	2013	MAI	5.528, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.985/2013	contrato	bens	aquisição de material escolar	Município de Itapeva
65	2013	MAI	5.530, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.983/2013	SRP	bens	aquisição de grama esmeralda com plantio incluso	Município de Itapeva
66	2013	MAI	5.531, DE 20 DE MAIO DE 2013	5.984/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção na área verde nas unidades escolares	Município de Itapeva
67	2013	MAI	5.533, DE 21 DE MAIO DE 2013	6.029/2013	contrato	bens	aquisição de veículo	Governo e Negócios Jurídicos
68	2013	MAI	5.550, DE 28 DE MAIO DE 2013	6.256/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estócaseis	Município de Itapeva
69	2013	MAI	5.552, DE 28 DE MAIO DE 2013	6.028/2013	SRP	bens	aquisição de material de higiene e limpeza	Município de Itapeva
70	2013	MAI	5.553, DE 28 DE MAIO DE 2013	4.885/2013	contrato	bens	aquisição de esquadrias metálicas sob encomenda para as unidades escolares	Educação
71	2013	JUN	5.559, DE 4 DE JUNHO DE 2013	6.516/2013	contrato	bens	aquisição de cestas básicas	Administração
72	2013	JUN	5.561, DE 5 DE JUNHO DE 2013	6.556/2013	contrato	bens	aquisição de massa asfáltica em concreto betuminoso usinado à quente - CBUQ	Obras
73	2013	JUN	5.562, DE 6 DE JUNHO DE 2013	6.613/2013	contrato	bens	contratação de empresa para serviço especializado em borracharia	Transportes
74	2013	JUN	5.564, DE 6 DE JUNHO DE 2013	6.682/2013	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	Desenvolvimento Social
75	2013	JUN	5.567, DE 12 DE JUNHO DE 2013	6.790/2013	contrato	bens	contratação de empresa especializada para cessão de licença para uso de software de controle de gestão em saúde	Saúde
76	2013	JUN	5.571, DE 17 DE JUNHO DE 2013	6.937/2013	contrato	bens	aquisição de pneus, câmaras e protetores	Obras
77	2013	JUN	5.572, DE 17 DE JUNHO DE 2013	6.938/2013	contrato	bens	aquisição de grama esmeralda para Praça Poliesportiva Pedro Merege	Obras
78	2013	JUN	5.573, DE 18 DE JUNHO DE 2013	6.027/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de papelaria	Saúde
79	2013	JUN	5.574, DE 19 DE JUNHO DE 2013	6.936/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
80	2013	JUN	5.583, DE 27 DE JUNHO DE 2013	6.789/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de telecomunicações	Saúde

81	2013	JUN	5.584, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.169/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de fornecimento de estrutura para realização da FAI 2013	Governo e Negócios Jurídicos
82	2013	JUN	5.585, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.301/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de mão de obra para confecções de assentamento de guias e lajotas	Transportes
83	2013	JUN	5.586, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.300/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para mão de obra mecânica em geral	Transportes
84	2013	JUN	5.587, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.298/2013	contrato	bens	aquisição de carrinho de bebê, bebê conforto e cadeirão	Educação
85	2013	JUN	5.588, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.302/2013	contrato	bens	aquisição de material de construção do Itapeva F (poste padrão e tanque de louça)	Obras
86	2013	JUN	5.589, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.326/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para transportes de pacientes	Saúde
87	2013	JUN	5.590, DE 27 DE JUNHO DE 2013	7.325/2013	contrato	bens	aquisição de materiais para pintura do Itapeva F	Obras
88	2013	JUL	5.598, DE 1° DE JULHO DE 2013	13.905/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para obra do Centro de Educação Ambiental na Vila Santa Isabel	Obras
89	2013	JUL	5.599, DE 1° DE JULHO DE 2013	5.401/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de internet	Educação
90	2013	JUL	5.600, DE 1° DE JULHO DE 2013	7.461/2013	contrato	bens	aquisição de equipamentos e móveis para a EM Rubens Fernando e EMEI Profª Liliane Angélica	Educação
91	2013	JUL	5.604, DE 5 DE JULHO DE 2013	7.634/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de EPI	Transportes
92	2013	JUL	5.605, DE 10 DE JULHO DE 2013	7.297/2013	contrato	bens	aquisição de veículos 0 km	Governo e Negócios Jurídicos
93	2013	JUL	5.609, DE 12 DE JULHO DE 2013	7.303/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para apreensão de animais de grande porte	Agricultura
94	2013	JUL	5.610, DE 15 DE JULHO DE 2013	8.142/2013	contrato	serviços	contratação de seguradora para a frota municipal	Governo e Negócios Jurídicos
95	2013	JUL	5.611, DE 15 DE JULHO DE 2013	8.051/2013	contrato	bens	aquisição de material de limpeza e higiene	Educação
96	2013	JUL	5.619, DE 24 DE JULHO DE 2013	8.411/2013	contrato	bens	aquisição de hortifrutigraneiros	Educação
97	2013	JUL	5.620, DE 24 DE JULHO DE 2013	8.410/2013	contrato	bens	aquisição de hortifrutigraneiros	Educação
98	2013	JUL	5.624, DE 31 DE JULHO DE 2013	8.698/2013	contrato	serviços	contratação de empresa de prestação de serviço de limpeza e controlador de acesso	Saúde
99	2013	AGO	5.646, DE 9 DE AGOSTO DE 2013	8.949/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para montagem de unidade de resgate	Governo e Negócios Jurídicos
100	2013	AGO	5.647, DE 9 DE AGOSTO DE 2013	7.298/2013	SRP	bens	aquisição de carrinho de bebê, bebê conforto e cadeirão	Educação
101	2013	AGO	5.648, DE 9 DE AGOSTO DE 2013	8.972/2013	contrato	serviços	contratação de serviço de hospedagem	Fazenda
102	2013	AGO	5.650, DE 12 DE AGOSTO DE 2013	8.475/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de higiene e limpeza	Administração
103	2013	AGO	5.651, DE 13 DE AGOSTO DE 2013	9.100/2013	contrato	bens	aquisição de materiais para a construção da Praça Poliesportiva do Jardim Paulista	Obras
104	2013	AGO	5.652, DE 13 DE AGOSTO DE 2013	9.104/2013	contrato	serviços	aquisição de serviços de limpeza de guias e sarjetas	Obras
105	2013	AGO	5.655, DE 15 DE AGOSTO DE 2013	9.137/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para locação de horas máquinas	Transportes

106	2013	AGO	5.656, DE 19 DE AGOSTO DE 2013	9.221/2013	contrato	bens	aquisição de doces para as escolas municipais de ensino infantil e fundamental	Educação
107	2013	AGO	5.657, DE 20 DE AGOSTO DE 2013	7.816/2013	contrato	bens	contratação de serviço de fornecimento de alimentação para o posto de bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
108	2013	AGO	5.659, DE 21 DE AGOSTO DE 2013	4.544/2013	contrato	bens	aquisição de ar condicionado	Administração
109	2013	AGO	5.666, DE 27 DE AGOSTO DE 2013	9.598/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de coleta, transporte, tratamento e destinação final de resíduo de serviço de saúde	Saúde
110	2013	AGO	5.667, DE 27 DE AGOSTO DE 2013	9.597/2013	contrato	serviços	contratação de serviço para perfuração de poços artesianos	Agricultura
111	2013	AGO	5.669, DE 28 DE AGOSTO DE 2013	7.935/2013	contrato	serviços	registro de preços para serviços de mecânica automotiva	Diversas Secretarias Municipais
112	2013	SET	5.672, DE 2 DE SETEMBRO DE 2013	9.747/2013	SRP	bens	aquisição de vidros comuns e temperados	Educação
113	2013	SET	5.676, DE 3 DE SETEMBRO DE 2013	9.882/2013	contrato	bens	aquisição de uniformes e bolsas para o agentes comunitários	Saúde
114	2013	SET	5.678, DE 5 DE SETEMBRO DE 2013	9.954/2013	contrato	bens	aquisição de celulares corporativos	Administração
115	2013	SET	5.683, DE 10 DE SETEMBRO DE 2013	10.141/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Diversas Secretarias
116	2013	SET	5.684, DE 11 DE SETEMBRO DE 2013	10.068/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de impressão da imprensa oficial do município	Administração
117	2013	SET	5.694, DE 17 DE SETEMBRO DE 2013	10.460/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para diárias de hotel	Agricultura
118	2013	SET	5.695, DE 17 DE SETEMBRO DE 2013	10.463/2013	contrato	bens	aquisição de gerador aberto com tratamento acústico	Saúde
119	2013	SET	5.696, DE 17 DE SETEMBRO DE 2013	10.464/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de cobranças de tributos com patrocínio de carnes	Fazenda
120	2013	SET	5.699, DE 18 DE SETEMBRO DE 2013	10.311/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de manutenção de veículos leves e pesados	Diversas Secretarias
121	2013	SET	5.703, DE 23 DE SETEMBRO DE 2013	10.538/2013	contrato	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza de veículos e máquinas	Diversas Secretarias
122	2013	SET	5.707, DE 25 DE SETEMBRO DE 2013	10.653/2013	contrato	bens	para aquisição de materiais de limpeza	Diversas Secretarias
123	2013	SET	5.708, DE 25 DE SETEMBRO DE 2013	10.652/2013	SRP	serviços	contratação de serviços para fornecimento de coffee break	Diversas Secretarias
124	2013	OUT	5.714, DE 3 DE OUTUBRO DE 2013	13.905/2012	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para a obra do Centro de Educação Ambiental - Vila Santa Isabel	Obras
125	2013	OUT	5.718, DE 7 DE OUTUBRO DE 2013	11.016/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para locação de caminhões e máquinas	Transportes
126	2013	OUT	5.720, DE 7 DE OUTUBRO DE 2013	11.000/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para montagem e desmontagem de cerca no Bairro São Roque	Agricultura
127	2013	OUT	5721, DE 7 DE OUTUBRO DE 2013	11.046/2013	SRP	bens	aquisição de alimentos estocáveis	diversas Secretarias Municipais
128	2013	OUT	5.728, DE 11 DE OUTUBRO DE 2013	11.186/2013	contrato	bens	aquisição de bancadas, pias, lavatórios, soleiras e peitoris em granito	Educação
129	2013	OUT	5.729, DE 11 DE OUTUBRO DE 2013	11.094/2013	contrato	bens	aquisição de lubrificante e material de limpeza de veículo.	Diversas Secretarias

130	2013	OUT	5.730, DE 14 DE OUTUBRO DE 2013	11.277/2013	SRP	bens	aquisição de água mineral natural	Diversas Secretarias
131	2013	OUT	5.731, DE 14 DE OUTUBRO DE 2013	10.140/2013	contrato	bens	contratação de empresa para manutenção de geladeiras, freezers, fogões, fornos e redes de gás	Diversas Secretarias
132	2013	OUT	5.745, DE 23 DE OUTUBRO DE 2013	10.945/2013	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em manutenção elétrica com material incluso	Educação
133	2013	OUT	5.746, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.903/2013	contrato	bens	aquisição de ar condicionado e cortina de ar	Coordenação e Planejamento
134	2013	OUT	5.748, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.861/2013	contrato	bens	aquisição de implementos agrícolas	Agricultura
135	2013	OUT	5.749, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.776/2013	SRP	bens	aquisição de Gás GLP	Administração
136	2013	OUT	5.751, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.911/2013	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de limpeza, higienização de caixas d'água e controle sanitário de ambientes e pragas urbanas	Educação
137	2013	OUT	5.752, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.910/2013	SRP	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de corte de grama, poda e limpeza de arbusto, corte e remoção de árvores	Educação
138	2013	OUT	5.753, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.908/2013	SRP	bens	aquisição de divisórias, revestimentos e bancos em granilite	Educação
139	2013	OUT	5.754, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.907/2013	SRP	bens	contratação de empresa para locação de andaimes e ferramentas elétricas	Educação
140	2013	OUT	5.755, DE 29 DE OUTUBRO DE 2013	11.904/2013	SRP	bens	aquisição de calhas condutores e rufos	Educação
141	2013	NOV	5.768, DE 4 DE NOVEMBRO DE 2013	11.626/2013	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros para as EMEIS	Educação
142	2013	NOV	5.771, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2013	11.627/2013	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros para as EMEF	Educação
143	2013	NOV	5.777, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2013	7.691/2013	SRP	bens	aquisição de computadores, nobreaks, notebooks e impressoras	Diversas Secretarias
144	2013	NOV	5.778, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2013	11.046/2013	SRP	bens	aquisição de alimentos estocáveis	Diversas Secretarias
145	2013	NOV	5.780, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2013	11.048/2013	SRP	bens	aquisição de alimentos perecíveis	Diversas Secretarias
146	2013	NOV	5.782, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2013	12.343/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de pintura e conservação	Educação
147	2013	NOV	5.786, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2013	12.486/2013	SRP	bens	aquisição de marmitex	Diversas Secretarias
148	2013	NOV	5.791, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2013	12.611/2013	contrato	bens	aquisição de suprimentos de informática	Educação
149	2013	NOV	5.792, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2013	12.699/2013	SRP	bens	aquisição de uréia arla 32 e óleo diesel S10	Diversas Secretarias
150	2013	NOV	5.794, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2013	12.726/2013	SRP	bens	aquisição de materiais escolares e de expediente	Diversas Secretarias
151	2013	NOV	5.797, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2013	12.854/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para apreensão de animais de grande porte, soltos em via pública	Agricultura
152	2013	NOV	5.798, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2013	12.951/2013	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
153	2013	DEZ	5.803, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2013	13.143/2013	SRP	bens	aquisição de academias ao ar livre	Esportes

154	2013	DEZ	5.808, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2013	13.468/2013	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de monitoramento das unidades escolares	Educação
155	2013	DEZ	5.809, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2013	13.467/2013	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Obras

Pregões Presenciais – Ano de 2014

QT D	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2014	JAN	5.812, DE 2 DE JANEIRO DE 2014	10.523/2014	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
2	2014	JAN	5.813, DE 3 DE JANEIRO DE 2014	001/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção preventiva e corretiva de horas mecânicas	Diversas Secretarias
3	2014	JAN	5.832, DE 15 DE JANEIRO DE 2014	128/2014	contrato	bens	aquisição de cestas básicas	Administração
4	2014	JAN	5.856, DE 24 DE JANEIRO DE 2014	575/2014	contrato	bens	aquisição de placas de trânsito	Defesa Social
5	2014	JAN	5.857, DE 24 DE JANEIRO DE 2014	567/2014	contrato	bens	aquisição de tintas, microesferas e solventes	Defesa Social
6	2014	JAN	5.861, DE 24 DE JANEIRO DE 2014	571/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para fornecimento e instalação de vidros	Educação
7	2014	JAN	5.862, DE 24 DE JANEIRO DE 2014	572/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para fornecimento e plantio de grama	Educação
8	2014	JAN	5.863, DE 24 DE JANEIRO DE 2014	573/2014	contrato	bens	aquisição de lâminas, parafusos e porcas	Transportes
9	2014	JAN	5.867, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	765/2014	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
10	2014	JAN	5.868, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	769/2014	contrato	bens	aquisição de oxigênio e ar comprimido	Saúde
11	2014	JAN	5.869, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	767/2014	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
12	2014	JAN	5.871, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	768/2014	SRP	bens	aquisição de pranchas de madeira, poste de eucalipto, estacas e cal de pintura	Transportes
13	2014	JAN	5.872, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	714/2014	contrato	bens	aquisição de materiais de construção civil para manutenção das unidades escolares	Educação
14	2014	JAN	5.873, DE 31 DE JANEIRO DE 2014	713/2014	contrato	bens	contratação de empresa para prestação de serviço de recargas de extintores e aquisição de novos	Educação
15	2014	FEV	5.876, DE 4 DE FEVEREIRO DE 2014	877/2014	contrato	serviços	contratação de serviço de seguradora ou corretora de seguros para emissão de apólice de seguro destinado a frota de ambulância do SAMU	Saúde
16	2014	FEV	5.877, DE 4 DE FEVEREIRO DE 2014	878/2014	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
17	2014	FEV	5.880, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2014	948/2014	contrato	bens	aquisição de água mineral natural	Administração
18	2014	FEV	5.898, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2014	1.277/2014	SRP	bens	aquisição de gradil	Obras
19	2014	FEV	5.901, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2014	1.359/2014	SRP	bens	aquisição de baterias para veículos e máquinas	Transportes

20	2014	MAR	5.906, DE 6 DE MARÇO DE 2014	1.674/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço para fornecimento e assentamento de drenagem urbana	Obras
21	2014	MAR	5.915, DE 12 DE MARÇO DE 2014	1.997/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção preventiva e corretiva de 3000 horas mecânicas	Diversas Secretarias
22	2014	MAR	5.917, DE 13 DE MARÇO DE 2014	2.192/2014	contrato	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza para veículos	Transportes
23	2014	MAR	5.918, DE 13 DE MARÇO DE 2014	2.191/2014	contrato	bens	fornecimento de café da manhã	Governo e Negócios Jurídicos
24	2014	MAR	5.921, DE 17 DE MARÇO DE 2014	2.256/2014	contrato	bens	aquisição de medicamentos	Saúde
25	2014	MAR	5.922, DE 17 DE MARÇO DE 2014	2.257/2014	contrato	serviços	serviços de transportes de servidores e pacientes nas unidades de saúde da zona rural	Saúde
26	2014	MAR	5.923, DE 17 DE MARÇO DE 2014	2.261/2014	contrato	bens	aquisição de concreto betuminoso usinado à quente	Obras
27	2014	MAR	5.924, DE 19 DE MARÇO DE 2014	2.586/2014	SRP	bens	contratação de empresa para limpeza de guias e sarjetas	Transportes
28	2014	MAR	5.925, DE 19 DE MARÇO DE 2014	2.612/2014	contrato	bens	aquisição de água mineral natural	Fazenda
29	2014	MAR	5.926, DE 19 DE MARÇO DE 2014	2.585/2014	contrato	bens	aquisição de freezer industrial	Educação
30	2014	MAR	5.927, DE 19 DE MARÇO DE 2014	2.611/2014	contrato	bens	aquisição de peças originais referentes ao freio traseiro da Motoniveladora New Holland	Transportes
31	2014	MAR	5.938, DE 25 DE MARÇO DE 2014	2.829/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de material gráfico	Saúde
32	2014	MAR	5.939, DE 25 DE MARÇO DE 2014	2.736/2014	contrato	bens	aquisição de dois tratores	Transportes
33	2014	MAR	5.942, DE 27 DE MARÇO DE 2014	1.221/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de transportes de pacientes	Saúde
34	2014	MAR	5.943, DE 27 DE MARÇO DE 2014	2.919/2014	contrato	bens	aquisição de peças de primeira linha para máquinas	Transportes
35	2014	ABR	5.945, DE 2 DE ABRIL DE 2014	3.188/2014	contrato	bens	aquisição e manutenção de ar condicionado	Saúde
36	2014	ABR	5.948, DE 8 DE ABRIL DE 2014	3.307/2014	contrato	bens	aquisição de grade metálica	Saúde
37	2014	ABR	5.949, DE 8 DE ABRIL DE 2014	3.309/2014	contrato	serviços	contratação de serviço de transporte	Esportes
38	2014	ABR	5.950, DE 10 DE ABRIL DE 2014	3.561/2014	contrato	bens	aquisição de livros, brinquedos, jogos, materiais de cama, mesa e banho, tatames e mamadeiras	Educação
39	2014	ABR	5.951, DE 10 DE ABRIL DE 2014	3.616/2014	SRP	bens	aquisição de cimento, cal hidratada e cal para pintura	Obras
40	2014	ABR	5.952, DE 10 DE ABRIL DE 2014	3.617/2014	SRP	bens	aquisição de ferros, arames e pregos	Obras
41	2014	ABR	5.953, DE 10 DE ABRIL DE 2014	3.188/2014	SRP	bens	aquisição e manutenção de ar condicionado	Diversas Secretarias
42	2014	ABR	5.960, DE 23 DE ABRIL DE 2014	3.902/2014	contrato	bens	contratação de empresa para prestação de serviço de refeição	Agricultura
43	2014	ABR	5.962, DE 23 DE ABRIL DE 2014	3.835/2014	contrato	bens	aquisição de máquina de demarcação viária	Defesa Social
44	2014	ABR	5.963, DE 23 DE ABRIL DE 2014	3.901/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de montagem e desmontagem de cerca	Agricultura

45	2014	ABR	5.966, DE 25 DE ABRIL DE 2014	3.969/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para esgotamento de sistema de captação de esgoto	Educação
46	2014	ABR	5.968, DE 25 DE ABRIL DE 2014	4.094/2014	contrato	bens	aquisição de armários de aço, tipo roupeiro e armários de madeiras em MDF	Educação
47	2014	ABR	5.970, DE 29 DE ABRIL DE 2014	4.002/2014	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Diversas Secretarias
48	2014	MAI	5.974, DE 5 DE MAIO DE 2014	4.165/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de recapagem pré-moldada em pneus de veículos e máquinas	Transportes
49	2014	MAI	5.975, DE 5 DE MAIO DE 2014	2.339/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção preventiva e corretiva nas unidades escolares	Educação
50	2014	MAI	5.976, DE 5 DE MAIO DE 2014	3.544/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de reforma e construção de novas áreas no canil municipal	Agricultura
51	2014	MAI	5.977, DE 5 DE MAIO DE 2014	3.545/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços médicos na área de perícia médica	Administração
52	2014	MAI	5.981, DE 7 DE MAIO DE 2014	3.543/2014	contrato	bens	aquisição de uniformes	Defesa Social
53	2014	MAI	5.982, DE 7 DE MAIO DE 2014	4.047/2014	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Diversas Secretarias
54	2014	MAI	5.984, DE 8 DE MAIO DE 2014	4.359/2014	contrato	bens	aquisição de materiais básicos para a construção da Unidade Básica de Saúde - UBS Parque Cimentolândia	Obras
55	2014	MAI	5.986, DE 8 DE MAIO DE 2014	4.378/2014	SRP	bens	aquisição de tábuas de pinus	Obras
56	2014	MAI	5.987, DE 8 DE MAIO DE 2014	4.379/2014	SRP	bens	aquisição de grade de metalão	Obras
57	2014	MAI	5.989, DE 12 DE MAIO DE 2014	4.003/2014	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	Educação
58	2014	MAI	5.994, DE 16 DE MAIO DE 2014	4.627/2014	contrato	bens	aquisição de materiais para atendimento das necessidades do Conjunto Habitacional Itapeva F	Obras
59	2014	MAI	5.996, DE 19 DE MAIO DE 2014	4.669/2014	contrato	bens	aquisição de elementos de comunicação visual	Obras
60	2014	MAI	5.998, DE 20 DE MAIO DE 2014	4.790/2014	contrato	bens	aquisição de copo de vidro, tipo caneca	Educação
61	2014	MAI	6.004, DE 23 DE MAIO DE 2014	4.886/2014	contrato	serviços	contratação de serviço de limpeza e controlador de acesso	Saúde
62	2014	MAI	6.005, DE 28 DE MAIO DE 2014	5.011/2014	contrato	bens	aquisição de equipamentos e acessórios de som	Cultura
63	2014	JUN	6.006, DE 3 DE JUNHO DE 2014	5.096/2014	SRP	bens	aquisição de playgrounds	Educação
64	2014	JUN	6.016, DE 9 DE JUNHO DE 2014	5.162/2014	SRP	bens	aquisição de blocos de concreto e tijolos	Obras
65	2014	JUN	6.018, DE 9 DE JUNHO DE 2014	5.289/2014	contrato	bens	aquisição de uniformes padrão para o SAMU	Saúde
66	2014	JUN	6.021, DE 11 DE JUNHO DE 2014	5.218/2014	SRP	bens	aquisição de materiais de expediente	Diversas Secretarias
67	2014	JUN	6.022, DE 11 DE JUNHO DE 2014	5.421/2014	contrato	bens	aquisição de papel sulfite A4	Diversas Secretarias
68	2014	JUN	6.025, DE 11 DE JUNHO DE 2014	5.422/2014	contrato	bens	aquisição de esquadrias metálicas	Educação
69	2014	JUN	6.029, DE 17 DE JUNHO DE 2014	5.493/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para realização de serviços de manutenção de área verde	Administrações Regionais

70	2014	JUN	6.030, DE 17 DE JUNHO DE 2014	5.494/2014	contrato	serviços	contratação de Instituição Financeira	Fazenda
71	2014	JUN	6.041, DE 23 DE JUNHO DE 2014	5.344/2014	contrato	bens	aquisição de marmitex	Diversas Secretarias
72	2014	JUN	6.043, DE 27 DE JUNHO DE 2014	5.893/2014	SRP	bens	aquisição de pneus	Diversas Secretarias
73	2014	JUN	6.044, DE 27 DE JUNHO DE 2014	5.894/2014	SRP	bens	aquisição de diesel S10 e solução de uréia	Diversas Secretarias
74	2014	JUN	6.045, DE 27 DE JUNHO DE 2014	5.909/2014	contrato	serviços	contratação de empresa especializada na administração, gerenciamento e fornecimento de cartão com chip para vale alimentação	Fazenda
75	2014	JUL	6.053, DE 3 DE JULHO DE 2014	6.178/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para realização de serviço de mão de obra para assentamento de lajotas e guias de concreto	Transportes
76	2014	JUL	6.054, DE 8 DE JULHO DE 2014	6.079/2014	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de medicina e engenharia do trabalho	Diversas Secretarias
77	2014	JUL	6.070, DE 18 DE JULHO DE 2014	6.698/2014	contrato	bens	aquisição de materiais para realização dos cursos do SENAI de instalador hidráulico e eletricitista instalador	Desenvolvimento Social
78	2014	JUL	6.071, DE 21 DE JULHO DE 2014	6.833/2014	SRP	bens	aquisição de faixas, adesivos, placas e banners com serviço de colocação incluso	Diversas Secretarias
79	2014	JUL	6.072, DE 24 DE JULHO DE 2014	7.007/2014	contrato	serviços	realização da Festa de Aniversário de Itapeva - FAI/2014 com prestação de serviços e fornecimento de toda estrutura	Diversas Secretarias
80	2014	JUL	6.073, DE 24 DE JULHO DE 2014	6.887/2014	SRP	bens	aquisição de utensílios de cozinha para as EMEIs e EMEFs	Educação
81	2014	JUL	6.074, DE 24 DE JULHO DE 2014	6.889/2014	SRP	bens	contratação de serviços de borracharia	Transportes
82	2014	JUL	6.075, DE 24 DE JULHO DE 2014	6.886/2014	contrato	bens	aquisição de produtos de higiene e limpeza	Educação
83	2014	JUL	6.076, DE 24 DE JULHO DE 2014	6.888/2014	contrato	bens	aquisição de máquina de lavar	Educação
84	2014	JUL	6.081, DE 31 DE JULHO DE 2014	6.937/2014	contrato	bens	aquisição de suprimentos de informática e equipamentos de som	Educação
85	2014	JUL	6.082, DE 31 DE JULHO DE 2014	7.058/2014	SRP	serviços	serviço de mão de obra para manutenção elétrica	Administrações Regionais
86	2014	JUL	6.083, DE 31 DE JULHO DE 2014	7.057/2014	SRP	bens	aquisição de materiais elétricos	Administrações Regionais
87	2014	JUL	6.084, DE 31 DE JULHO DE 2014	7.056/2014	contrato	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza para veículos e máquinas	Transportes
88	2014	JUL	6.085, DE 31 DE JULHO DE 2014	7.126/2014	contrato	bens	aquisição de equipamentos para irrigação e aspersão para o Bairro do Jaó	Agricultura
89	2014	AGO	6.087, DE 7 DE AGOSTO DE 2014	7.439/2014	contrato	bens	aquisição de licença de uso de software	Administração
90	2014	AGO	6.090, DE 13 DE AGOSTO DE 2014	7.641/2014	contrato	bens	aquisição de cestas básicas	Administração
91	2014	AGO	6.091, DE 13 DE AGOSTO DE 2014	7.600/2014	contrato	bens	contratação de empresa especializada em serviço de buffet	Esportes
92	2014	AGO	6.092, DE 13 DE AGOSTO DE 2014	7.601/2014	contrato	bens	contratação de empresa de prestação de serviço de limpeza e segurança	Esportes
93	2014	AGO	6.093, DE 13 DE AGOSTO DE 2014	7.548/2014	SRP	serviços	locação de equipamentos para construção e manutenção de obras	Obras
94	2014	AGO	6.101, DE 14 DE AGOSTO DE 2014	7.732/2014	contrato	bens	contratação de empresa especializada na administração, gerenciamento e fornecimento de cartão vale alimentação	Administração

95	2014	AGO	6.104, DE 29 DE AGOSTO DE 2014	8.224/2014	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Desenvolvimento Social
96	2014	SET	6.117, DE 11 DE SETEMBRO DE 2014	8.625/2014	contrato	bens	aquisição de refrigerador, forno micro-ondas, frigobar, sanduicheira e máquina de algodão doce	Educação
97	2014	SET	6.118, DE 11 DE SETEMBRO DE 2014	8.628/2014	SRP	bens	manutenção de fornos, refrigeradores, freezers, panela de pressão, carros térmicos, fogões e redes de gás	Educação
98	2014	SET	6.122, DE 18 DE SETEMBRO DE 2014	8.717/2014	contrato	serviços	contratação de instituição financeira para serviços de cobranças de IPTU e ISS	Fazenda
99	2014	SET	6.123, DE 22 DE SETEMBRO DE 2014	8.626/2014	SRP	bens	aquisição de concreto usinado	Obras
100	2014	SET	6.124, DE 22 DE SETEMBRO DE 2014	8.915/2014	SRP	bens	contratação de serviços para fornecimento de coffee break	Diversas Secretarias
101	2014	SET	6.125, DE 22 DE SETEMBRO DE 2014	8.914/2014	contrato	bens	aquisição de forno industrial	Educação
102	2014	SET	6.126, DE 22 DE SETEMBRO DE 2014	8.918/2014	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva	Transportes
103	2014	SET	6.127, DE 24 DE SETEMBRO DE 2014	9.051/2014	contrato	bens	aquisição de uniformes	Saúde
104	2014	OUT	6.142, DE 8 DE OUTUBRO DE 2014	9.353/2014	contrato	serviços	contratação de serviço de limpeza de caixa d'água, desinsetização e desratização	Diversas Secretarias
105	2014	OUT	6.143, DE 8 DE OUTUBRO DE 2014	9.352/2014	SRP	bens	aquisição de gás GLP	Diversas Secretarias
106	2014	OUT	6.144, DE 8 DE OUTUBRO DE 2014	9.338/2014	contrato	bens	aquisição de livro ponto	Educação
107	2014	OUT	6.149, DE 13 DE OUTUBRO DE 2014	8.627/2014	SRP	bens	aquisição de agregados minerais	Diversas Secretarias
108	2014	OUT	6.146, DE 13 DE OUTUBRO DE 2014	9.639/2014	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
109	2014	OUT	6.147, DE 13 DE OUTUBRO DE 2014	9.657/2014	contrato	serviços	contratação de instituição para serviços de cobranças de IPTU e ISS	Fazenda
110	2014	OUT	6.151, DE 16 DE OUTUBRO DE 2014	9.485/2014	contrato	bens	aquisição de divisórias, portas e acabamento	Educação
111	2014	OUT	6.152, DE 17 DE OUTUBRO DE 2014	9.278/2014	contrato	serviços	contratação de serviços de manutenção automotiva com fornecimento de peças	Transportes
112	2014	OUT	6.153, DE 17 DE OUTUBRO DE 2014	9.273/2014	SRP	bens	aquisição de materiais de higiene e limpeza	Diversas Secretarias
113	2014	OUT	6.154, DE 17 DE OUTUBRO DE 2014	9.354/2014	SRP	serviços	contratação de serviços de hospedagem	Diversas Secretarias
114	2014	OUT	6.157, DE 23 DE OUTUBRO DE 2014	9.733/2014	SRP	serviços	aquisição de serviços de limpeza de guias e sarjetas, remoção de areia e resíduos	Administrações Regionais
115	2014	OUT	6.164, DE 31 DE OUTUBRO DE 2014	10.060/2014	contrato	bens	contratação de veículos de comunicação	Governo e Negócios Jurídicos
116	2014	OUT	6.167, DE 31 DE OUTUBRO DE 2014	10.061/2014	contrato	bens	aquisição de veículos e motocicletas	Saúde
117	2014	DEZ	6.199, DE 4 DE DEZEMBRO DE 2014	11.108/2014	SRP	serviços	contratação de serviço de limpeza e higienização de reservatório de água, manutenção de área verde e controle sanitário de ambientes e pragas urbanas	Diversas Secretarias

Pregões Presenciais – Ano de 2015

QTD	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2015	JAN	6.274, DE 21 DE JANEIRO DE 2015	288/2015	contrato	bens	aquisição de ovos de galinha para as unidades escolares	Educação
2	2015	JAN	6.280, de 28 DE JANEIRO DE 2015	706/2015	contrato	bens	contratação de empresa para execução do prolongamento de rede de distribuição de água e rede coletora de esgoto sanitário	Obras
3	2015	FEV	6.282, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2015	1.006/2015	SRP	serviços	contratação de serviços de construção de abrigo para ônibus	Defesa Social
4	2015	FEV	6.283, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2015	934/2015	contrato	bens	aquisição de medicamentos	Saúde
5	2015	FEV	6.286, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2015	975/2015	contrato	bens	contratação de veículo de comunicação	Administração e Finanças
6	2015	FEV	6.289, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2015	976/2015	SRP	bens	aquisição de materiais para manutenções de pontes	Transportes
7	2015	FEV	6.290, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2015	319/2015	contrato	bens	aquisição de lâminas, parafusos e porcas	Transportes
8	2015	FEV	6.294, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2015	1.047/2015	contrato	bens	aquisição de caixas d' água	Agricultura
9	2015	FEV	6.295, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2015	1.046/2015	contrato	bens	contratação de serviço de refeição para a equipe da CODASP	Agricultura
10	2015	FEV	6.298, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015	1.211/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de triagem auditiva	Saúde
11	2015	FEV	6.301, DE 20 DE FEVEREIRO DE 2015	1.379/2015	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de telefonia móvel	Administração
12	2015	FEV	6.302, DE 20 DE FEVEREIRO DE 2015	285/2015	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de telecomunicações	Coordenação e Planejamento
13	2015	FEV	6.309, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2015	1.450/2015	SRP	bens	contratação de empresa para fornecimento de gases medicinais	Saúde
14	2015	FEV	6.310, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2015	1.451/2015	contrato	bens	aquisição de água mineral	Administração
15	2015	FEV	6.314, DE 27 DE FEVEREIRO DE 2015	1.592/2015	contrato	bens	aquisição de medicamentos manipulados	Saúde
16	2015	MAR	6.317, DE 5 DE MARÇO DE 2015	1.673/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para apreensão de animais de médio e grande porte	Agricultura
17	2015	MAR	6.319, DE 5 DE MARÇO DE 2015	1.671/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para manutenção, conservação e instalação elétrica nas unidades escolares	Educação
18	2015	MAR	6.320, DE 5 DE MARÇO DE 2015	1.669/2015	contrato	bens	aquisição de nutrição enteral	Saúde
19	2015	MAR	6.321, DE 5 DE MARÇO DE 2015	1.668/2015	SRP	bens	aquisição de equipamentos de proteção individual e uniformes	Obras
20	2015	MAR	6.322, DE 5 DE MARÇO DE 2015	1.676/2015	SRP	bens	aquisição de óleos, lubrificantes e filtros	Transportes
21	2015	MAR	6.338, DE 19 DE MARÇO DE 2015	1.906/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para finalização das unidades básicas de saúde	Obras
22	2015	MAR	6.339, DE 19 DE MARÇO DE 2015	1.879/2015	contrato	bens	aquisição de equipamentos de academia ao ar livre e brinquedos para playground	Obras

23	2015	MAR	6.340, DE 19 DE MARÇO DE 2015	1.670/2015	SRP	serviços	contratação de serviço de manutenção preventiva e corretiva na unidades escolares com material	Educação
24	2015	MAR	6.341, DE 19 DE MARÇO DE 2015	1.880/2015	contrato	bens	aquisição de tintas, microsferas e solventes	Defesa Social
25	2015	MAR	6.342, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.310/2015	contrato	bens	aquisição de kits lanche	Defesa Social
26	2015	MAR	6.343, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.311/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para ministrar cursos para o Projeto Viva Jovem	Defesa Social
27	2015	MAR	6.344, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.314/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de transporte para o Projeto Viva Jovem	Defesa Social
28	2015	MAR	6.345, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.317/2015	contrato	bens	aquisição de materiais esportivos, troféus e agasalhos	Esportes
29	2015	MAR	6.346, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.318/2015	contrato	bens	aquisição de materiais para o Centro Municipal de Esterilização	Saúde
30	2015	MAR	6.347, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.313/2015	contrato	bens	aquisição de mobiliário e material de informática	Defesa Social
31	2015	MAR	6.348, DE 19 DE MARÇO DE 2015	2.316/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
32	2015	MAR	6.351, DE 24 DE MARÇO DE 2015	2.752/2015	SRP	bens	aquisição de esquadrias metálicas	Educação
33	2015	MAR	6.352, DE 24 DE MARÇO DE 2015	2.835/2015	contrato	bens	aquisição de veículo tipo van	Desenvolvimento Social
34	2015	MAR	6.354, DE 27 DE MARÇO DE 2015	3.014/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para manutenção das unidades escolares	Educação
35	2015	MAR	6.355, DE 27 DE MARÇO DE 2015	2.306/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção	Diversas Secretarias
36	2015	MAR	6.356, DE 27 DE MARÇO DE 2015	3.016/2015	contrato	bens	aquisição de calhas, condutores e rufos para as unidades escolares	Educação
37	2015	MAR	6.360, DE 27 DE MARÇO DE 2015	2.369/2015	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Obras
38	2015	MAR	6.361, DE 27 DE MARÇO DE 2015	2.308/2015	SRP	bens	aquisição de ferros, arames e pregos	Diversas Secretarias
39	2015	MAR	6.362, DE 27 DE MARÇO DE 2015	2.307/2015	SRP	bens	aquisição de grama esmeralda	Diversas Secretarias
40	2015	ABR	6.371, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.539/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de reforma e pintura da unidade escolar EM Raphael Fabri Netto	Educação
41	2015	ABR	6.374, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.543/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de mão de obra para instalação de abrigos para pontos de ônibus	Defesa Social
42	2015	ABR	6.375, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.541/2015	contrato	serviços	contratação de serviço para fornecimento de alimentação	Governo e Negócios Jurídicos
43	2015	ABR	6.377, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.551/2015	contrato	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza para veículos e máquinas	Diversas Secretarias
44	2015	ABR	6.378, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.549/2015	SRP	bens	contratação de empresa para fornecimento de aplicação de massa asfáltica em CBUQ para recapagem de diversas ruas	Obras
45	2015	ABR	6.379, DE 15 DE ABRIL DE 2015	3.550/2015	SRP	bens	contratação de material elétrico	Obras
46	2015	ABR	6.384, DE 22 DE ABRIL DE 2015	3.909/2015	SRP	bens	aquisição de agregados minerais	Diversas Secretarias
47	2015	ABR	6.388, DE 27 DE ABRIL DE 2015	3.951/2015	contrato	serviços	contratação de veículo de comunicação para divulgação do Programa de Parcelamento Incentivado - PPI	Fazenda

48	2015	MAI	6.396, DE 5 DE MAIO DE 2015	4.231/2015	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Educação
49	2015	MAI	6.398, DE 5 DE MAIO DE 2015	3.552/2015	SRP	serviços	contratação de empresa especializada em manutenção mecânica preventiva e corretiva	Diversas Secretarias
50	2015	MAI	6.400, DE 7 DE MAIO DE 2015	4.519/2015	contrato	serviços	contratação de serviços de trabalho técnico social para empreendimento no Residencial das Rosas	Fazenda
51	2015	MAI	6.412, DE 18 DE MAIO DE 2015	4.520/2015	contrato	bens	aquisição de água mineral	Administração
52	2015	MAI	6.413, DE 18 DE MAIO DE 2015	4.521/2015	SRP	bens	aquisição de alimentos perecíveis	Educação
53	2015	MAI	6.415, DE 25 DE MAIO DE 2015	5.068/2015	SRP	serviços	contratação de serviço de execução de drenagem em diversas ruas do município	Diversas Secretarias
54	2015	JUN	6.421, DE 3 DE JUNHO DE 2015	5.265/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção civil para reforma da Unidade Básica de Saúde Agorvila - UBS Agorvila	Obras
55	2015	JUN	6.422, DE 3 DE JUNHO DE 2015	5.168/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para serviço de recapeamento de pneus	Diversas Secretarias
56	2015	JUN	6.423, DE 3 DE JUNHO DE 2015	5.264/2015	contrato	bens	aquisição de gradil	Diversas Secretarias
57	2015	JUN	6.429, DE 16 DE JUNHO DE 2015	5.471/2015	SRP	serviços	aquisição e assentamento de lajotas, pavers e guia pré-moldada	Diversas Secretarias
58	2015	JUN	6.430, DE 16 DE JUNHO DE 2015	5.460/2015	SRP	bens	aquisição de blocos e tijolos	Diversas Secretarias
59	2015	JUN	6.431, DE 16 DE JUNHO DE 2015	5.473/2015	SRP	bens	aquisição de papel sulfite A4	Diversas Secretarias
60	2015	JUN	6.432, DE 16 DE JUNHO DE 2015	5.459/2015	SRP	bens	aquisição de pneus, protetores e câmaras	Diversas Secretarias
61	2015	JUN	6.433, DE 16 DE JUNHO DE 2015	5.066/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção de área verde	Diversas Secretarias
62	2015	JUN	6.434, DE 16 DE JUNHO DE 2015	3.548/2015	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em consultoria e assessoria técnica de engenharia e meio ambiente para obtenção da licença do aterro sanitário municipal	Administrações Regionais
63	2015	JUN	6.436, DE 19 DE JUNHO DE 2015	5.699/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de retirada, higienização e colocação de areia nos tanques de recreação das EMEIS	Educação
64	2015	JUN	6.437, DE 19 DE JUNHO DE 2015	5.701/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de triagem auditiva neonatal, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários	Saúde
65	2015	JUN	6.438, DE 19 DE JUNHO DE 2015	5.067/2015	SRP	bens	aquisição de alimentos estocáveis	Educação
66	2015	JUN	6.442, DE 24 DE JUNHO DE 2015	5.472/2015	SRP	serviços	contratação de serviço de esgotamento de sistema de captação sanitária com o transporte de resíduos	Diversas Secretarias
67	2015	JUN	6.445, DE 26 DE JUNHO DE 2015	5.698/2015	SRP	bens	aquisição de cestas básicas	Diversas Secretarias
68	2015	JUL	6.446, DE 2 DE JULHO DE 2015	5.702/2015	contrato	bens	aquisição de cadeiras de plástico brancas para as escolas de educação infantil	Educação
69	2015	JUL	6.449, DE 14 DE JULHO DE 2015	6.160/2015	SRP	bens	aquisição de óleo diesel S-10 e solução ureia arla 32	Diversas Secretarias
70	2015	JUL	6.450, DE 14 DE JULHO DE 2015	6.159/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço especializado em rede elétrica de baixa tensão	Diversas Secretarias

71	2015	JUL	6.451, DE 14 DE JULHO DE 2015	6.365/2015	contrato	serviços	realização da Festa de Aniversário de Itapeva - FAI 2015, com prestação de serviços e fornecimento de toda estrutura	Diversas Secretarias
72	2015	JUL	6.457, DE 15 DE JULHO DE 2015	5.700/2015	SRP	bens	aquisição de marmiteix	Diversas Secretarias
73	2015	JUL	6.460, DE 27 DE JULHO DE 2015	6.384/2015	SRP	bens	aquisição de materiais gráficos	Diversas Secretarias
74	2015	JUL	6.461, DE 27 DE JULHO DE 2015	6.642/2015	SRP	bens	contratação de empresa para fornecimento de alimentação	Coordenação e Planejamento
75	2015	JUL	6.466, DE 30 DE JULHO DE 2015	6.753/2015	contrato	serviços	contratação de veículo de comunicação (TV) para divulgação de programas e ações governamentais	Governo e Negócios Jurídicos
76	2015	AGO	6.468, DE 5 DE AGOSTO DE 2015	6.983/2015	SRP	bens	aquisição de faixas, adesivos, placas e banners	Diversas Secretarias
77	2015	AGO	6.469, DE 5 DE AGOSTO DE 2015	6.948/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de transporte	Esportes
78	2015	AGO	6.478, DE 26 DE AGOSTO DE 2015	7.280/2015	contrato	bens	aquisição de suprimentos de informática	Educação
79	2015	AGO	6.479, DE 26 DE AGOSTO DE 2015	7.279/2015	SRP	bens	contratação de empresa para manutenção de fornos, geladeiras, freezers, panela de pressão, carros térmicos, fogões e redes de gás	Educação
80	2015	AGO	6.481, DE 27 DE AGOSTO DE 2015	7.735/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para impressão do jornal oficial de Itapeva	Governo e Negócios Jurídicos
81	2015	AGO	6.482, DE 27 DE AGOSTO DE 2015	7.733/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de busca, monitoramento e classificação de informações	Administração
82	2015	AGO	6.483, DE 27 DE AGOSTO DE 2015	7.271/2015	contrato	bens	aquisição de tabelas de basquete	Esportes
83	2015	AGO	6.484, DE 27 DE AGOSTO DE 2015	7.670/2015	contrato	bens	aquisição de peças automotivas	Diversas Secretarias
84	2015	SET	6.490, DE 21 DE SETEMBRO DE 2015	8.240/2015	contrato	serviços	contratação de empresa para serviços de borracharia	Transportes
85	2015	SET	6.491, DE 21 DE SETEMBRO DE 2015	8.268/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para serviços funerários	Desenvolvimento Social
86	2015	SET	6.492, DE 21 DE SETEMBRO DE 2015	8.242/2015	contrato	bens	contratação de empresa para o fornecimento de café da manhã para atender o Corpo de Bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
87	2015	OUT	6.496, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.403/2015	contrato	bens	aquisição de ar condicionado para o CEREST	Saúde
88	2015	OUT	6.497, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.404/2015	contrato	bens	aquisição de computadores para o CEREST	Saúde
89	2015	OUT	6.498, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.241/2015	contrato	bens	aquisição de toldo para a garagem do CEREST	Saúde
90	2015	OUT	6.499, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.599/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de manicure e pedicure	Desenvolvimento Social
91	2015	OUT	6.500, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.597/2015	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Diversas Secretarias
92	2015	OUT	6.501, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.596/2015	SRP	serviços	locação de máquinas pesadas	Diversas Secretarias
93	2015	OUT	6.502, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.605/2015	SRP	serviços	contratação de serviço de manutenção preventiva e corretiva nas unidades escolares	Educação
94	2015	OUT	6.503, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.606/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção preventiva e corretiva de horas mecânicas	Diversas Secretarias

95	2015	OUT	6.504, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.602/2015	SRP	serviços	contratação de serviço de controle sanitário de ambientes, pragas urbanas, limpeza e higienização de reservatório de água	Diversas Secretarias
96	2015	OUT	6.505, DE 1º DE OUTUBRO DE 2015	8.598/2015	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de telhado, calçadas e forros PVC para as unidades escolares	Educação
97	2015	OUT	6.521, DE 16 DE OUTUBRO DE 2015	9.073/2015	SRP	bens	aquisição de gás GLP	Diversas Secretarias
98	2015	OUT	6.522, DE 16 DE OUTUBRO DE 2015	8.979/2015	SRP	bens	aquisição de lixeiras	Diversas Secretarias
99	2015	OUT	6.523, DE 16 DE OUTUBRO DE 2015	8.803/2015	SRP	serviços	contratação de empresa para serviço de arborização e paisagismo	Diversas Secretarias
100	2015	OUT	6.524, DE 16 DE OUTUBRO DE 2015	7.582/2015	SRP	bens	aquisição de material de expediente	Governo e Negócios Jurídicos
101	2015	OUT	6.525, DE 16 DE OUTUBRO DE 2015	8.980/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para o Programa São Paulo Solidário	Obras
102	2015	OUT	6.528, DE 22 DE OUTUBRO DE 2015	9.139/2015	contrato	serviços	contratação de instituição financeira para prestação de serviços de cobranças de tributos municipais com patrocínio para confecção de boletos de tributos e taxas	Fazenda
103	2015	OUT	6.529, DE 22 DE OUTUBRO DE 2015	9.138/2015	contrato	bens	locação de equipamento eletrônico para detecção de excesso de velocidade	Defesa Social
104	2015	OUT	6.530, DE 22 DE OUTUBRO DE 2015	9.206/2015	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para o Programa São Paulo Solidário	Obras
105	2015	OUT	6.531, DE 22 DE OUTUBRO DE 2015	3.909/2015	SRP	bens	aquisição de agregados minerais	Diversas Secretarias
106	2015	NOV	6.535, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2015	9.488/2015	contrato	bens	aquisição de tintas, microesferas e solventes	Defesa Social
107	2015	NOV	6.543, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2015	9.735/2015	contrato	serviços	contratação de serviço de perfuração de poço semiartesiano	Agricultura
108	2015	NOV	6.544, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2015	9.736/2015	SRP	bens	aquisição de concreto usinado	Obras
109	2015	NOV	6.545, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2015	9.486/2015	SRP	serviços	aquisição de serviço de mão de obra para manutenção elétrica de iluminação pública	Administrações Regionais

Pregões Presenciais – Ano de 2016

QT D	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2016	JAN	6.561, DE 12 DE JANEIRO DE 2016	58/2016	contrato	bens	locação de equipamentos construção civil	Diversas Secretarias
2	2016	JAN	6.563, DE 12 DE JANEIRO DE 2016	60/2016	contrato	bens	aquisição de playground, equipamento e mobiliário para o Programa PROINFANCIA	Educação
3	2016	JAN	6.564, DE 12 DE JANEIRO DE 2016	9.137/2015	contrato	bens	aquisição e recarga de extintores de incêndio	Educação
4	2016	JAN	6.565, DE 12 DE JANEIRO DE 2016	63/2016	contrato	bens	aquisição de produtos de higiene e limpeza	Diversas Secretarias
5	2016	JAN	6.566, DE 12 DE JANEIRO DE 2016	9760/2015	contrato	bens	aquisição de ovos de páscoa	Educação
6	2016	JAN	6.575, DE 26 DE JANEIRO DE 2016	392/2016	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Educação
7	2016	JAN	6.583, DE 27 DE JANEIRO DE 2016	784/2016	contrato	serviços	para contratação de empresa especializada para a prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos médicos do UPA	Saúde

8	2016	JAN	6.584, DE 27 DE JANEIRO DE 2016	741/2016	contrato	bens	para aquisição de cestas básicas	Diversas Secretarias
9	2016	JAN	6.585, DE 28 DE JANEIRO DE 2016	742/2016	SRP	bens	fornecimento de marmitex	Diversas Secretarias
10	2016	JAN	6.590, DE 29 DE JANEIRO DE 2016	682/2016	contrato	bens	para aquisição de pranchas de madeira de eucalpto	Transportes e Serviços Rurais
11	2016	JAN	6.591, DE 29 DE JANEIRO DE 2016	683/2016	contrato	bens	para aquisição de laminas, parafusos, porcas e peças para a utilização em motoniveladoras	Transportes e Serviços Rurais
12	2016	JAN	6.592, DE 29 DE JANEIRO DE 2016	820/2016	contrato	serviços	para contratação de serviços de telefonia móvel	Administração
13	2016	JAN	6.593, DE 29 DE JANEIRO DE 2016	57/2016	contrato	serviços	para a aquisição de serviço de mão de obra para manutenção elétrica e iluminação pública	Obras
14	2016	FEV	6.598, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2016	978/2016	contrato	bens	aquisição de medicamentos	Saúde
15	2016	FEV	6.599, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2016	062/2016	contrato	bens	implementação de sistema de câmeras para o reconhecimento de placas veiculares	Defesa Social
16	2016	FEV	6.600, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2016	981/2016	SRP	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza	Diversas Secretarias
17	2016	FEV	6.601, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2016	980/2016	SRP	bens	aquisição de abrigos para ônibus	Defesa Social
18	2016	FEV	6.602, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2016	979/2016	SRP	serviços	contratação de serviços de borracharia	Diversas Secretarias
19	2016	FEV	6.607, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2016	1.197/2016	SRP	bens	aquisição de água mineral	Diversas Secretarias
20	2016	FEV	6.608, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2016	977/2016	contrato	serviços	contratação de empresa de consultoria para elaboração e execução do projeto de trabalho técnico social - PTTs	Diversas Secretarias
21	2016	FEV	6.615, DE 22 DE FEVEREIRO DE 2016	1.406/2016	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios e materiais de limpeza	Esportes
22	2016	FEV	6.618, DE 29 DE FEVEREIRO DE 2016	1.763/2016	contrato	serviços	contratação de empresa especializada na prestação de serviços contínuos de plano de assistência médica	Administração
23	2016	MAR	6.620, DE 1º DE MARÇO DE 2016	061/2016	SRP	bens	aquisição de materiais de construção	Diversas Secretarias
24	2016	MAR	6.625, DE 3 DE MARÇO DE 2016	1.886/2016	contrato	bens	contratação de empresa especializada no fornecimento de sistema informatizado de coleta de informações de câmeras OCR	Defesa Social
25	2016	MAR	6.632, DE 8 DE MARÇO DE 2016	1.646/2016	SRP	bens	aquisição de Equipamento de Proteção Individual - EPI e uniformes	Diversas Secretarias
26	2016	MAR	6.639, DE 14 DE MARÇO DE 2016	1.407/2016	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção, conservação e instalação elétrica nas unidades escolares	Educação
27	2016	MAR	6.640, DE 14 DE MARÇO DE 2016	2.145/2016	SRP	serviços	contratação de empresa para execução de serviços de recuperação de pavimentos asfálticos	Obras
28	2016	MAR	6.641, DE 14 DE MARÇO DE 2016	2.146/2016	SRP	bens	aquisição de concreto betuminoso usinado a quente CBUQ	Obras
29	2016	MAR	6.648, DE 23 DE MARÇO DE 2016	2.866/2016	contrato	bens	contratação de empresa para prestação de serviços de outsourcing de impressão	Diversas Secretarias
30	2016	MAR	6.651, DE 31 DE MARÇO DE 2016	1.409/2016	contrato	bens	aquisição de combustível	Educação
31	2016	ABR	6.652, DE 1º DE ABRIL DE 2016	3.493/2016	SRP	bens	aquisição de mão de obra de pedreiro, servente e encarregado	Diversas Secretarias
32	2016	ABR	6.653, DE 1º DE ABRIL DE 2016	3.494/2016	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Diversas Secretarias
33	2016	ABR	6.658, DE 6 DE ABRIL DE 2016	3.656/2016	contrato	bens	aquisição de próteses ortodônticas	Saúde
34	2016	ABR	6.660, DE 13 DE ABRIL DE 2016	3.655/2016	contrato	bens	aquisição de suprimentos de informática	Educação

35	2016	ABR	6.662, DE 13 DE ABRIL DE 2016	3.657/2016	SRP	bens	contratação de empresa especializada para manutenção preventiva e corretiva nas unidades escolares, com material incluso	Educação
36	2016	ABR	6.663, DE 13 DE ABRIL DE 2016	3.917/2016	SRP	bens	aquisição de calhas e condutores de rufos	Educação
37	2016	ABR	6.664, DE 13 DE ABRIL DE 2016	4.123/2016	SRP	serviços	contratação de serviços de locação de máquinas	Diversas Secretarias
38	2016	ABR	6.665, DE 13 DE ABRIL DE 2016	3.918/2016	SRP	bens	aquisição de pneus, protetores e câmaras	Diversas Secretarias
39	2016	ABR	6.666, DE 14 DE ABRIL DE 2016	4.121/2016	SRP	serviços	contratação de serviço de limpeza de guias e sarjetas	Administrações Regionais
40	2016	ABR	6.675, DE 29 DE ABRIL DE 2016	4.537/2016	SRP	serviços	contratação de serviço de serralheria com material e mão de obra inclusos	Educação
41	2016	MAI	6.683, DE 13 DE MAIO DE 2016	5.169/2016	contrato	serviços	aquisição de peças e serviços para máquina motoniveladoras	Transportes e Serviços Rurais
42	2016	MAI	6.695, DE 31 DE MAIO DE 2016	5.536/2016	contrato	bens	contratação de empresa para serviços de monitoramento por câmeras de vídeo OCR	Defesa Social
43	2016	JUN	6.700, DE 14 DE JUNHO DE 2016	5.932/2016	SRP	bens	aquisição de água mineral	Diversas Secretarias
44	2016	JUN	6.701, DE 14 DE JUNHO DE 2016	5.855/2016	SRP	bens	aquisição de papel sulfite	Diversas Secretarias
45	2016	JUN	6.702, DE 14 DE JUNHO DE 2016	5.856/2016	contrato	serviços	contratação de serviço de concentrador de oxigênio medicinal	Saúde
46	2016	JUN	6.703, DE 14 DE JUNHO DE 2016	5.854/2016	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos hospitalares	Saúde
47	2016	JUN	6.712, DE 24 DE JUNHO DE 2016	6.020/2016	SRP	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	Diversas Secretarias
48	2016	JUN	6.714, DE 24 DE JUNHO DE 2016	6.021/2016	SRP	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Diversas Secretarias
49	2016	JUL	6.724, DE 8 DE JULHO DE 2016	6.657/2016	SRP	bens	aquisição de grama esmeralda	Diversas Secretarias
50	2016	JUL	6.725, DE 8 DE JULHO DE 2016	6.658/2016	SRP	bens	aquisição de cimento e cal	Diversas Secretarias
51	2016	JUL	6.728, DE 12 DE JULHO DE 2016	6.326/2016	contrato	bens	aquisição de materiais gráficos	Diversas Secretarias
52	2016	JUL	6.731, DE 14 DE JULHO DE 2016	6.930/2016	contrato	bens	aquisição de ar condicionado	Saúde
53	2016	JUL	6.732, DE 27 DE JULHO DE 2016	7.158/2016	contrato	bens	aquisição de ração para semoventes caninos	Defesa Social
54	2016	JUL	6.733, DE 28 DE JULHO DE 2016	7.193/2016	SRP	bens	aquisição de óleo diesel S-10 e solução de uréia arla 32	Diversas Secretarias
55	2016	AGO	6.738, DE 12 DE AGOSTO DE 2016	7.638/2016	SRP	bens	aquisição de hortifrutigranjeiros	Diversas Secretarias
56	2016	AGO	6.746, DE 19 DE AGOSTO DE 2016	7.784/2016	contrato	bens	aquisição de gás medicinal	Saúde
57	2016	AGO	6.748, DE 29 DE AGOSTO DE 2016	8.119/2016	contrato	bens	contratação de empresa para o fornecimento de café da manhã para atender o Corpo de Bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
58	2016	AGO	6.749, DE 30 DE AGOSTO DE 2016	8.117/2016	SRP	serviços	contratação de serviço de manutenção para fornos, geladeiras, freezers, panela de pressão, carros térmicos, fogões e redes de gás	Diversas Secretarias
59	2016	SET	6.768, DE 22 DE SETEMBRO DE 2016	8.867/2016	contrato	serviços	contratação de serviço de impressão da imprensa oficial	Governo e Negócios Jurídicos
60	2016	OUT	6.784, DE 17 DE OUTUBRO DE 2016	9.273/2016	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de radiologia e ultrassonografia	Saúde
61	2016	OUT	6.785, DE 17 DE OUTUBRO DE 2016	9.137/2016	SRP	bens	aquisição de equipamentos de proteção individual	Educação
62	2016	OUT	6.788, DE 17 DE OUTUBRO DE 2016	9.274/2016	SRP	serviços	contratação de empresa para esgotamento de fossa séptica	Educação

63	2016	OUT	6.789, , DE 17 DE OUTUBRO DE 2016	9.272/2016	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para a Praça de Esportes do Jardim Paulista	Obras
64	2016	OUT	6.792, 21 OUTUBRO DE 2016	9.138/2016	contrato	bens	aquisição de equipamentos de cozinha	Educação
65	2016	OUT	6.793, 21 OUTUBRO DE 2016	9.262/2016	contrato	bens	contratação de empresa para corte de grama, poda e limpeza de arbustos e remoção de árvores	Diversas Secretarias
66	2016	OUT	6.794, 21 OUTUBRO DE 2016	9.269/2016	contrato	bens	aquisição de gás GLP 13 e 45 kg	Administração
67	2016	OUT	6.795, 21 OUTUBRO DE 2016	9.265/2016	SRP	bens	contratação de empresa para limpeza e higienização de caixa d'água	Diversas Secretarias
68	2016	OUT	6.796, 21 OUTUBRO DE 2016	9.437/2016	SRP	serviços	contratação de serviço de mão de obra para manutenção elétrica de iluminação pública	Administrações Regionais
69	2016	NOV	6.806, 11 DE NOVEMBRO DE 2016	8.964/2016	SRP	bens	aquisição de extintores e recargas	Diversas Secretarias
70	2016	DEZ	6.818, 5 DE DEZEMBRO DE 2016	10.115/2016	SRP	bens	aquisição de utensílios de cozinha	Educação

Pregões Presenciais – Ano de 2017

QT D	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA
1	2017	JAN	6.836, 19 de janeiro de 2017	453/2017	SRP	bens	aquisição de produtos de hortifrutigranjeiros para as escolas municipais	Educação
2	2017	JAN	6.837, 19 DE JANEIRO DE 2017	447/2017	contrato	bens	contratação de serviço de fornecimento de alimentação ao corpo de bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
3	2017	JAN	6.845, 27 DE JANEIRO DE 2017	603/2017	SRP	bens	manutenção mecânica em veículos pesados com material incluso	Diversas Secretarias
4	2017	FEV	6.848, 3 DE FEVEREIRO DE 2017	602/2017	contrato	bens	contratação de empresa especializada para prestação de serviços de ultrassonografia e radiologia	Saúde
5	2017	FEV	6.849, 3 DE FEVEREIRO DE 2017	847/2017	SRP	bens	aquisição de agregados minerais	Diversas Secretarias
6	2017	FEV	6.850, 3 DE FEVEREIRO DE 2017	9.462/2016	SRP	bens	contratação de empresa para prestação de serviço de manutenção mecânica em máquinas pesadas	Diversas Secretarias
7	2017	FEV	6.851, 3 DE FEVEREIRO DE 2017	479/2017	SRP	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Educação
8	2017	FEV	6.862, 21 DE FEVEREIRO DE 2017	1.458/2017	SRP	bens	aquisição de água mineral	Diversas Secretarias
9	2017	FEV	6.864, 24 DE FEVEREIRO	1.982/2017	contrato	serviços	contratação de serviços de apreensão de animais	Agricultura
10	2017	FEV	6.865, 24 DE FEVEREIRO DE 2017	1.829/2017	contrato	bens	aquisição de tintas, microesferas e solventes	Defesa Social
11	2017	FEV	6.866, 24 DE FEVEREIRO DE 2017	1.509/2017	contrato	serviços	contratação de serviços funerários	Desenvolvimento Social
12	2017	MAR	6.871,9 DE FEVEREIRO DE 2017	2.198/2017	SRP	bens	aquisição de cestas básicas	Administração
13	2017	MAR	6.872, 10 DE MARÇO DE 2017	1.758/2017	SRP	serviços	contratação de serviços para castração de cães e gatos	Agricultura
14	2017	MAR	6.883, 21 DE MARÇO DE 2017	2.636/2017	SRP	bens	aquisição de material de expediente	Diversas Secretarias
15	2017	MAR	6.885, 22 DE MARÇO DE 2017	2.277/2017	SRP	bens	aquisição de tubos e canaletas de concreto	Obras
16	2017	MAR	6.886, 22 DE MARÇO DE 2017	2.535/2017	SRP	bens	aquisição de concreto usinado	Obras
17	2017	MAR	6.889, 30 DE MARÇO DE 2017	2.688/2017	SRP	serviços	contratação de serviço de troca de óleo e filtro, com fornecimento de materiais	Diversas Secretarias
18	2017	ABR	6.894, 3 DE ABRIL DE 2017	2.448/2017	contrato	bens	aquisição de óculos de grau	Desenvolvimento Social

19	2017	ABR	6.895, 3 DE ABRIL DE 2017	3.574/2017	contrato	bens	aquisição de piso de granilite	Diversas Secretarias
20	2017	ABR	6.896, 3 DE ABRIL DE 2017	1.601/2017	contrato	bens	aquisição de placas, faixas e adesivos	Diversas Secretarias
21	2017	ABR	6.897, 4 DE ABRIL DE 2017	3.576/2017	contrato	bens	aquisição de medicamentos	Saúde
22	2017	ABR	6.899, 10 DE ABRIL DE 2017	2.332/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para prestação de serviços de telecomunicações	Administração
23	2017	ABR	6.900, 11 DE ABRIL DE 2017	4.076/2017	SRP	bens	contratação de empresa para fornecimento de marmitex e lanches	Diversas Secretarias
24	2017	ABR	6.902, 12 DE ABRIL DE 2017	4.038/2017	contrato	bens	aquisição de mobiliário em geral	Saúde
25	2017	ABR	6.903, 12 DE ABRIL DE 2017	9.463/2016	SRP	serviços	contratação de empresa para a prestação de serviços de recapagem de pneus	Diversas Secretarias
26	2017	ABR	6.908, 20 DE ABRIL DE 2017	4.317/2017	SRP	bens	aquisição de concreto betuminoso usinado à quente - CBUQ	Obras
27	2017	ABR	6.909, 20 DE ABRIL DE 2017	4.172/2017	contrato	bens	aquisição de material esportivo, troféus e fardamentos	Esportes
28	2017	ABR	6.910, 20 DE ABRIL DE 2017	4.182/2017	contrato	bens	aquisição de materiais para reforma e ampliação de unidades básicas de saúde	Obras
29	2017	ABR	6.911, 20 DE ABRIL DE 2017	2.974/2017	contrato	bens	aquisição de roçadeira costal, motosserra, soprador e podador	Transportes
30	2017	ABR	6.912, 20 DE ABRIL DE 2017	2.319/2017	contrato	bens	contratação de empresa na área hospitalar, para realização de procedimentos oftalmológicos	Saúde
31	2017	ABR	6.913, 25 DE ABRIL DE 2017	4.483/2017	SRP	bens	aquisição de água mineral natural	Diversas Secretarias
32	2017	MAI	6.930, 2 DE MAIO DE 2017	4.443/2017	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de conserto de pneus	Diversas Secretarias
33	2017	MAI	6.934, 8 DE MAIO DE 2017	4.537/2017	SRP	bens	aquisição de lâminas, parafusos e porcas	Transportes
34	2017	MAI	6.942, 15 DE MAIO DE 2017	4.747/2017	contrato	bens	aquisição de esquadrias em vidro temperado	Obras
35	2017	MAI	6.944, 19 DE MAIO DE 2017	1.971/2017	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios para semoventes caninos	Diversas Secretarias
36	2017	JUN	6.952, 6 de junho de 2017	4.908/2017	contrato	bens	aquisição de registrador de ponto eletrônico	Saúde
37	2017	JUN	6.953, 6 de junho de 2017	5.295/2017	SRP	bens	aquisição de lubrificantes e materiais de limpeza automotiva	Diversas Secretarias
38	2017	JUN	6.958, 8 JUNHO DE 2017	5.765/2017	contrato	bens	contratação de empresa especializada para fornecimento de software de gestão do sistema de urgência e emergência municipal do SAMU	Saúde
39	2017	JUN	6.967, 26 DE JUNHO DE 2017	5.625/2017	contrato	bens	contratação de empresa especializada em retífica completa de motores, incluindo turbina, bicos e bombas injetoras	Transportes
40	2017	JUN	6.971, 29 DE JUNHO DE 2017	6.238/2017	SRP	bens	aquisição de material de higiene e limpeza	Diversas Secretarias
41	2017	JUL	6.972, 4 DE JUNHO DE 2017	5.871/2017	SRP	serviços	contratação de serviços de locação de equipamentos para uso na construção civil	Obras
42	2017	JUL	6.973, 6 DE JULHO DE 2017	6.362/2017	SRP	bens	aquisição de água mineral natural em copos de 200 ml	Diversas Secretarias
43	2017	JUL	6.974, 6 DE JULHO DE 2017	5.664/2017	SRP	bens	aquisição de cimento e cal	Obras
44	2017	JUL	6.975, 6 DE JULHO DE 2017	6.107/2017	SRP	bens	aquisição de pneus, protetores e câmaras	Diversas Secretarias
45	2017	JUL	6.977, 12 DE JULHO DE 2017	6.409/2017	SRP	bens	aquisição de papel sulfite A4	Diversas Secretarias
46	2017	JUL	6.978, 12 DE JULHO DE 2017	6.434/2017	contrato	bens	contratação de empresa para análise de exames citopatológicos	Saúde

47	2017	JUL	6.980, 14 DE JULHO DE 2017	6.796/2017	contrato	serviços	contratação de empresa para coleta, transporte, tratamento e destinação final de todo resíduo de saúde	Saúde
48	2017	JUL	6.984, 27 DE JULHO DE 2017	4.568/2017	SRP	bens	contratação sob demanda de empresa especializada em fornecimento de coffe breaks	Diversas Secretarias
49	2017	JUL	6.985, 27 DE JULHO DE 2017	5.037/2017	SRP	bens	aquisição de materiais gráficos	Diversas Secretarias
50	2017	JUL	6.986, 27 DE JULHO DE 2017	6.360/2017	contrato	bens	locação de respirador pulmonar	Saúde
51	2017	JUL	6.987, 27 DE JULHO DE 2017	6.839/2017	contrato	bens	aquisição de equipamentos de informática	Saúde
52	2017	AGO	6.991, 9 DE AGOSTO DE 2017	6.840/2017	contrato	bens	aquisição de materiais para implantação de aterro sanitário	Obras
53	2017	AGO	6.992, 9 DE AGOSTO DE 2017	6.466/2017	contrato	serviços	para contratação de serviço de capacitação – Curso de Justiça Restaurativa	Desenvolvimento Social
54	2017	AGO	6.993, 9 DE AGOSTO DE 2017	7.031/2017	contrato	bens	aquisição de uniformes SAMU	Saúde
55	2017	AGO	6.994, 9 DE AGOSTO DE 2017	7.335/2017	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de transporte de pacientes	Saúde
56	2017	AGO	6.995,9 DE AGOSTO DE 2017	7.056/2017	contrato	serviços	contratação de empresa para construção de galpão de triagem de materiais recicláveis	Obras
57	2017	AGO	6.996,9 DE AGOSTO DE 2017	7.336/2017	contrato	bens	contratação de serviço de reperfilamento asfáltico	Obras
58	2017	AGO	6.997, 9 DE AGOSTO DE 2017	7.337/2017	contrato	bens	aquisição de equipamentos de proteção individual e uniformes	Diversas Secretarias
59	2017	AGO	7.004, 17 DE AGOSTO DE 2017	7.195/2017	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios perecíveis	Diversas Secretarias
60	2017	AGO	7.006, 17 DE AGOSTO DE 2017	6.838/2017	contrato	bens	aquisição de passagens intermunicipais	Desenvolvimento Social
61	2017	AGO	7.009, 24 DE AGOSTO DE 2017	7.773/2017	contrato	serviços	locação de máquinas pesadas e caminhões para terraplanagem	Obras
62	2017	AGO	7.012, 24 DE AGOSTO DE 2017	7.518/2017	contrato	bens	contratação de empresa especializada em retífica completa de motores, incluindo turbina, bicos e bombas injetoras	Transportes
63	2017	AGO	7.013, 24 DE AGOSTO DE 2017	7.652/2017	contrato	bens	contratação de serviço de transportes de pacientes, materiais de insumos, documentação, servidores da zona rural e serviços de motoboy	Saúde
64	2017	AGO	7.014, 24 DE AGOSTO DE 2017	7.772/2017	contrato	bens	aquisição de agregados minerais	Transportes
65	2017	AGO	7.019, 28 DE AGOSTO DE 2017	7.840/2017	contrato	bens	aquisição de lajotas sextavadas	Transportes
66	2017	SET	7.022, 5 DE SETEMBRO DE 2017	7.774/2017	contrato	bens	aquisição de materiais de construção para manutenção das unidades escolares	Educação
67	2017	SET	7.023, 5 DE SETEMBRO DE 2017	7.710/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em manutenção de fornos, geladeiras, freezer, panela de pressão, carros térmicos, fogões e redes de gás	Educação
68	2017	SET	7.024, 5 DE SETEMBRO DE 2017	7.746/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em manutenção corretiva e preventiva das unidades escolares	Educação
69	2017	SET	7.025, 5 DE SETEMBRO DE 2017	7.743/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em desinsetização, desratificação e limpeza de caixa d'água	Diversas Secretarias
70	2017	SET	7.033, 11 DE SETEMBRO DE 2017	8.154/2017	contrato	bens	aquisição de solução de ureia ARLA 32 e óleo diesel S10	Transportes
71	2017	SET	7.034, 11 de setembro de 2017	8.115/2017	contrato	bens	aquisição de aduelas de concreto	Administrações Regionais

72	2017	SET	7.035, 11 de setembro de 2017	8.113/2017	contrato	serviços	contratação de serviço de hospedagem	Obras
73	2017	OUT	7.046, 5 DE OUTUBRO DE 2017	8.442/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para prestação de serviços contínuos de exames de triagem auditiva, audiometria e BERA	Saúde
74	2017	OUT	7.048, 6 DE OUTUBRO DE 2017	7.953/2017	contrato	serviços	contratação de empresa para execução de serviços de manutenção corretiva e preventiva nas unidades escolares	Educação
75	2017	OUT	7.055, 10 DE OUTUBRO DE 2017	7.744/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de serralheria	Educação
76	2017	OUT	7.063, 27 DE OUTUBRO DE 2017	7.745/2017	contrato	bens	aquisição de calhas, rufos e condutores	Educação
77	2017	OUT	7.064, 27 DE OUTUBRO DE 2017	8.808/2017	contrato	bens	aquisição de gás GLP	Diversas Secretarias
78	2017	NOV	7.068, 8 DE NOVEMBRO DE 2017	9.102/2017	contrato	bens	aquisição de gêneros alimentícios estocáveis	Diversas Secretarias
79	2017	NOV	7.079, 17 DE NOVEMBRO DE 2017	9.134/2017	contrato	serviços	contratação de serviço de manutenção elétrica de iluminação pública ornamental	Administrações Regionais
80	2017	NOV	7.113, 21 DE NOVEMBRO DE 2017	9.652/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada na administração, gerenciamento e fornecimento de cartão de abastecimento de combustíveis	Diversas Secretarias
81	2017	NOV	7.115, 27 DE NOVEMBRO DE 2017	9.721/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada no serviço de transporte de pacientes	Saúde
82	2017	NOV	7.116, 27 DE NOVEMBRO DE 2017	9.880/2017	contrato	bens	locação de concentrador de oxigênio	Saúde
83	2017	NOV	7.117, 2 DE NOVEMBRO DE 2017	9.811/2017	contrato	bens	construção e adequação de piso de duas canchas de bocha e dois campos de malha	Esportes
84	2017	NOV	7.118, 27 DE NOVEMBRO DE 2017	9.921/2017	contrato	bens	aquisição de contêineres para coleta de resíduos	Meio Ambiente
85	2017	DEZ	7.121, 1º DE DEZEMBRO DE 2017	10.197/2017	contrato	bens	aquisição de massa e emulsão asfáltica RR1C	Diversas Secretarias
86	2017	DEZ	7.123, 4 DE DEZEMBRO DE 2017	10.088/2017	contrato	bens	aquisição de materiais esportivos	Esportes
87	2017	DEZ	7.125, 5 DE DEZEMBRO DE 2017	9.952/2017	contrato	bens	aquisição de equipamentos para abertura do Posto de Castração	Agricultura
88	2017	DEZ	7.126, 7 DE DEZEMBRO DE 2017	7.055/2017	contrato	bens	aquisição de uniformes para a Guarda Civil Municipal de Itapeva	Defesa Social
89	2017	DEZ	7.133, 18 DE DEZEMBRO DE 2017	1.329/2017	contrato	serviços	contratação de empresa especializada, para prestação de serviços de transporte de alunos	Educação

Pregões Presenciais – Ano de 2018

QTD	ANO	MÊS	PORTARIA/DATA	PROCESSO	TERMO CONTRATUAL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	SECRETARIA MUNICIPAL
1	2018	JAN	7.140, 12 DE JANEIRO DE 2018	10.540/2017	SRP	bens	aquisição de gêneros alimentícios	Diversas Secretarias
2	2018	JAN	7.147, 18 DE JANEIRO DE 2018	344/2018	contrato	serviços	contratação de serviços para realização do carnaval 2018 do Município de Itapeva/SP	Cultura
3	2018	JAN	7.149, 18 DE JANEIRO DE 2018	201/2018	contrato	bens	contratação de empresa para o fornecimento de café da manhã para atender o Corpo de Bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
4	2018	JAN	7.153, 18 DE JANEIRO DE 2018	10.542/2017	SRP	bens	aquisição de gêneros hortifrutigranjeiros	Diversas Secretarias
5	2018	JAN	7.155, 22 de janeiro de 2018	432/2018	contrato	bens	contratação de empresa especializada para prestação de serviços contínuos de exames de triagem auditiva, audiometria e bera	Saúde
6	2018	JAN	7.156, 22 de janeiro de 2018	10.198/2017	SRP	bens	aquisição de materiais plásticos e papel higiênico	Diversas Secretarias

7	2018	JAN	7.157, 26 de janeiro de 2018	9.448/2017	contrato	bens	aquisição de software	Agricultura
8	2018	JAN	7.158, 26 DE JANEIRO DE 2018	519/2018	contrato	bens	aquisição de equipamentos de informática	Saúde
9	2018	FEV	7.165, 8 de fevereiro de 2018	10.196/2017	SRP	bens	aquisição de Placas de inauguração e placas internas e externas	Diversas Secretarias
10	2018	FEV	7.166, 9 de fevereiro de 2018	321/2018	SRP	serviços	manutenção preventiva e corretiva de mão de obra mecânica de veículos pesados	Diversas Secretarias
11	2018	FEV	7.167,9 de FEVEREIRO DE 2018	79/2018	SRP	serviços	manutenção preventiva e corretiva de mão de obra mecânica de veículos e máquinas	Diversas Secretarias
12	2018	FEV	7.168, 9 de fevereiro de 2018	319/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para execução de construção e reforma de passeios públicos em concreto usinado	Diversas Secretarias
13	2018	FEV	7.175, 21 de fevereiro de 2018	1.027/2018	SRP	bens	aquisição de piso em granilite com rodapé	Diversas Secretarias
14	2018	FEV	7.176,21 de fevereiro de 2018	949/2018	SRP	bens	aquisição de gradil metálico e poste chapa de aço	Diversas Secretarias
15	2018	FEV	7.177, 22 de fevereiro de 2018	1.304/2018	SRP	serviços	contratação de serviços funerários	Desenvolvimento Social
16	2018	MAR	7.191, 12 de março de 2018	1.806/2018	contrato	serviços	contratação de empresa para serviço de som e iluminação e locação de tendas, palcos e banheiros químicos	Cultura
17	2018	MAR	7.192, 12 de março de 2016	1.623/2018	contrato	bens	contratação de serviço de fornecimento de alimentação ao corpo de bombeiros	Governo e Negócios Jurídicos
18	2018	MAR	7.193, 15 de março de 2018	1.350/2018	SRP	bens	aquisição de marmitex	Saúde
19	2018	MAR	7.194, 15 de março de 2018	971/2018	SRP	bens	aquisição de relógio de ponto	Diversas Secretarias
20	2018	MAR	7.195, 15 de março de 2018	1.305/2018	SRP	bens	aquisição de divisórias de Eucatex, com serviço de instalação incluso	Diversas Secretarias
21	2018	MAR	7.199, 21 DE MARÇO DE 2018	2.281/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de recapeamento asfáltico	Obras
22	2018	MAR	7.200, 21 DE MARÇO DE 2018	2.280/2018	SRP	bens	aquisição de lubrificantes e materiais de limpeza para veículos e máquinas	Diversas Secretarias
23	2018	MAR	7.201, 21 DE MARÇO DE 2018	2.283/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para serviço de reperfilamento asfáltico com fornecimento de equipamentos e mão de obra	Obras
24	2018	MAR	7.202, 21 DE MARÇO DE 2018	2.279/2018	SRP	bens	aquisição de pranchas em madeira de eucalipto que serão utilizadas na manutenção de pontes do município	Transportes
25	2018	ABR	7.208, 2 ABRIL DE 2018	2.372/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para prestação de serviços de coleta e Transporte de lixo domiciliar	Administrações Regionais
26	2018	ABR	7.210, 3 DE ABRIL DE 2018	1.303/2018	contrato	bens	aquisição de medicamentos não previstos no RENAME para os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS)	Saúde
27	2018	ABR	7.211, 6 DE ABRIL DE 2018	9.881/2017	contrato	serviços	contratação de serviço de clínica especializada para atendimento de distúrbios mentais e tratamento psiquiátrico	Saúde
28	2018	ABR	7.212, 12 DE ABRIL DE 2018	2.776/2018	contrato	bens	aquisição de 08 (oito) unidades de boteira sonora para deficientes visuais com serviço de instalação e garantia de um ano	Defesa Social
29	2018	ABR	7.213, 13 DE ABRIL DE 2018	2.811/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para manutenção e conservação da área verde, galerias de águas pluviais e reparos na malha viária de toda área urbana do Município	Administrações Regionais
30	2018	ABR	7.214, 13 DE ABRIL DE 2018	2.936/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para implementação de medidas técnicas, administrativas e jurídicas para	Obras

							regularização de núcleos informais do Município (regularização Fundiária)	
31	2018	ABR	7.216, 17 DE ABRIL DE 2018	3.300/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para a manutenção e conservação da área verde, galerias de águas pluviais e reparos na malha viária de toda área rural do município compreendendo os distritos do Alto da Branca, Areia Branca e Guarizinho	Administrações Regionais
32	2018	ABR	7.224, 23 D ABRIL DE 2018	2.810/2018	SRP	bens	aquisição de agregados miúdos e graúdos de uso na construção civil (Areia e Pedra)	Obras
33	2018	ABR	7.225, 23 DE ABRIL DE 2018	3.592/2018	SRP	bens	aquisição de pedra bica corrida para utilização nos bairros Guarizinho, Distrito Areia Branca e Zona Urbana.	Transportes
34	2018	ABR	7.226, 23 DE ABRIL DE 2018	3.418/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para execução de estrutura metálica incluindo montagem e desmontagem.	Educação
35	2018	ABR	7.229, 26 DE ABRIL DE 2018	3.683/2018	SRP	bens	aquisição de tintas, microesferas e solvente	Defesa Social
36	2018	MAI	7.242, 10 DE MAIO DE 2018	3.682/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para prestação de serviço de sinalização viária horizontal	Defesa Social
37	2018	MAI	7.245, 10 DE MAIO DE 2018	2.812/2018	SRP	serviços	serviço de manutenção em parquinhos com material incluso	Educação
38	2018	MAI	7.249, 18 DE MAIO DE 2018	4.593/2018	contrato	bens	aquisição de materiais gráficos	Saúde
39	2018	MAI	7.250, 22 DE MAIO DE 2018	7.208/2018	SRP	serviços	contratação de empresa especializada para prestação de serviços de coleta e Transporte de lixo domiciliar	Administrações Regionais
40	2018	MAI	7.251, 23 DE MAIO DE 2018	4.125/2018	contrato	serviços	contratação de serviço de locações de máquinas e equipamentos para terraplanagem	Diversas Secretarias
41	2018	MAI	7.252, 23 DE MAIO DE 2018	4.281/2018	contrato	serviços	contratação de pessoa jurídica para a prestação de serviço de assessoria e consultoria em saúde e medicina do trabalho	Diversas Secretarias
42	2018	MAI	7.253, 23 DE MAIO DE 2018	3.500/2018	SRP	serviços	contratação de empresa especializada em serviços de desinsetização e desratização e limpeza de caixas d' água	Diversas Secretarias
43	2018	MAI	7.254, 23 DE MAIO DE 2018	3.843/2018	contrato	bens	aquisição de rolo compactador vibratório e articulado	Administrações Regionais
44	2018	JUN	7.262, 6 DE JUNHO DE 2018	4.126/2018	SRP	bens	aquisição de gêneros alimentícios, atendendo as necessidades de diversas secretarias do município	Diversas Secretarias
45	2018	JUN	7.263, 6 DE JUNHO DE 2018	3.844/2018	SRP	serviços	Manutenção preventiva e corretiva de mão de obra mecânica em geral	Diversas Secretarias
46	2018	JUN	7.265, 14 DE JUNHO DE 2018	4.877/2018	SRP	serviços	contratação de empresa especializada, para prestação de serviço de telecomunicações na modalidade STFC, locação de equipamentos de informática e PABX com linhas analógicas, link de internet – ADSL com IP dedicado	Diversas Secretarias
47	2018	JUN	7.268, 14 DE JUNHO DE 2018	5.051/2018	SRP	bens	aquisição de pneus, protetores e câmaras, que serão utilizados em veículos, caminhões, tratores e máquinas da frota municipal	Diversas Secretarias
48	2018	JUN	7.292, 26 DE JUNHO DE 2018	4.877/2018	SRP	serviços	contratação de empresa especializada, para prestação de telecomunicações na modalidade STFC, locação de equipamentos	Diversas Secretarias

							de informática e PABX com linhas analógicas, link de internet – ADSL com IP dedicado	
49	2018	JUN	7.293, 26 DE JUNHO DE 2018	5.228/2018	SRP	bens	aquisição de artefatos de concreto	Obras
50	2018	JUN	7.294, 26 DE JUNHO DE 2018	5.052/2018	SRP	bens	aquisição de concreto usinado	Obras
51	2018	JUN	7.295, 26 DE JUNHO DE 2018	5.503/2018	contrato	bens	aquisição de camisetas	Saúde
52	2018	JUN	7.296, 26 DE JUNHO DE 2018	5.499/2018	contrato	bens	aquisição de próteses odontológicas	Saúde
53	2018	JUN	7.297, 26 DE JUNHO DE 2018	5.498/2018	contrato	serviços	aquisição de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos	Saúde
54	2018	JUN	7.298, 26 DE JUNHO DE 2018	5.229/2018	contrato	bens	aquisição de coletes balísticos	Defesa Social
55	2018	JUN	7.299, 26 D JUNHO DE 2018	5.450/2018	contrato	serviços	contratação de cobertura securitária dos veículos que compõem a frota do município de Itapeva	Diversas Secretarias
56	2018	JUN	7.300, 26 DE JUNHO DE 2018	5.049/2018	SRP	bens	aquisição de cimento e cal	Obras
57	2018	JUL	7.324, 11 DE JUNHO DE 2018	4.803/2018	contrato	bens	aquisição de computadores e câmera digital	Diversas Secretarias
58	2018	JUL	7.325, 11 DE JUNHO DE 2018	5.833/2018	SRP	bens	aquisição de água mineral natural	Diversas secretarias
59	2018	JUL	7.326, 11 DE JULHO DE 2018	5.500/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para a prestação de serviços de manutenção de ares condicionados	Saúde
60	2018	JUL	7.327, 11 DE JULHO DE 2018	5.694/2018	contrato	bens	aquisição de uma motoniveladora	Obras
61	2018	JUL	7.331, DE 16 DE JULHO DE 2018	5.992/2018	contrato	bens	aquisição de materiais solicitados no plano do projeto 249/2012	Saúde
62	2018	AGO	7.338, 2 DE JULHO DE 2018	6.430/2018	SRP	bens	locação de respirador pulmonar	Saúde
63	2018	AGO	7.339, 9 DE AGOSTO DE 2018	6.884/2018	SRP	bens	Contratação de empresa para serviços de borracharia	Transportes
64	2018	AGO	7.340, 9 DE AGOSTO DE 2018	6.886/2018	contrato	bens	aquisição de oxigênio medicinal	Saúde
65	2018	AGO	7.341, 9 DE JULHO DE 2018	6.888/2018	contrato	bens	aquisição de materiais gráficos	Saúde
66	2018	AGO	7.342, 9 DE AGOSTO DE 2018	5.022/2018	contrato	serviços	contratação de empresa para fornecimento de software para integração ao TJSP	Governo e Negócios Jurídicos
67	2018	AGO	7.346, 13 DE AGOSTO DE 2018	6.685/2018	SRP	bens	aquisição de óleos e filtros lubrificantes com serviço de troca incluso	Diversas Secretarias Municipais
68	2018	AGO	7.347, 13 DE AGOSTO DE 2018	6.970/2018	contrato	bens	aquisição de tecidos	Governo e Negócios Jurídicos
69	2018	AGO	7.348, 13 DE AGOSTO DE 2018	6.971/2018	contrato	bens	aquisição de açúcar	Saúde
70	2018	AGO	7.350, 14 DE AGOSTO DE 2018	7.008/2018	SRP	bens	aquisição de cestas básicas em embalagem de papelão	Diversas Secretarias
71	2018	AGO	7.351, 14 DE AGOSTO DE 2018	6.684/2018	SRP	serviços	confeção de divisórias e prateleiras e revestimento de pisos e escadas em granilite	Saúde
72	2018	AGO	7.356, 27 DE AGOSTO DE 2018	6.058/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada na prestação de serviços de telecomunicações (telefonia móvel)	Diversas Secretarias
73	2018	AGO	7.357, 29 DE AGOSTO DE 2018	7.056/2018	contrato	bens	aquisição de software	Diversas Secretarias
74	2018	SET	7.361, 4 DE SETEMBRO DE 2018	4.803/2018	contrato	bens	aquisição de computador e câmera digital	Educação e Cultura
75	2018	SET	7.362, 4 DE SETEMBRO DE 2018	7.639/2018	SRP	bens	aquisição de papel sulfite	Diversas Secretarias Municipais
76	2018	SET	7.363, 4 DE SETEMBRO DE 2018	7.636/2018	SRP	bens	aquisição de lâminas, parafusos e porcas	Diversas Secretarias Municipais
77	2018	SET	7.364, 4 DE SETEMBRO DE 2018	7.412/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para serviços de recapagem em pneus	Transportes
78	2018	SET	7.365, 4 DE SETEMBRO DE 2018	7.637/2018	SRP	bens	aquisição de material de expediente	Diversas Secretarias Municipais
79	2018	OUT	7.382, 16 DE OUTUBRO DE 2018	7.856/2018	SRP	bens	aquisição de mobiliários	Educação

80	2018	OUT	7.383, 16 DE OUTUBRO DE 2018	7.859/2018	SRP	bens	aquisição de materiais permanentes	Educação
81	2018	OUT	7.389, 22 DE OUTUBRO DE 2018	8.411/2018	SRP	bens	aquisição de água mineral natural – caixa com 48 copos de 200ml	Diversas Secretarias Municipais
82	2018	OUT	7.390, 22 DE OUTUBRO DE 2018	8.615/2018	SRP	bens	contratação de empresa para manutenção de iluminação pública	Administrações Regionais
83	2018	OUT	7.391, 22 DE OUTUBRO DE 2018	6.797/2018	SRP	bens	aquisição de Materiais de Construção	Diversas Secretarias do Município
84	2018	OUT	7.393, 22 DE OUTUBRO DE 2018	8.828/2017	contrato	bens	aquisição de oxigênio medicinal	Saúde
85	2018	OUT	7.397, 31 DE OUTUBRO DE 2018	9.182/2017	contrato	serviços	contratação de empresa para confecção de carnês dos tributos do exercício de 2019	Fazenda
86	2018	NOV	7.400, 5 DE NOVEMBRO DE 2018	9.020/2018	contrato	serviços	contratação de empresa para prestação de serviços de transportes na zona rural (Alto de Brancal e São Roque)	Saúde
87	2018	NOV	7.401, 5 DE NOVEMBRO DE 2018	9.329/2018	contrato	serviços	contratação de empresa prestadora de serviço de limpeza (com exposição a risco de altura), copeiragem, asseio e conservação predial, com disponibilização de mão-de-obra, saneantes domissanitários, produtos, materiais e equipamentos, em regime de empreitada por preço global	Administração
88	2018	NOV	7.402,5 DE NOVEMBRO DE 2018	8.704/2018	SRP	bens	aquisição de hotifrutigranjeiros	Educação
89	2018	NOV	7.409,12 DE NOVEMBRO DE 2018	8.617/2018	SRP	bens	aquisição de produtos de higiene, limpeza, copa e cozinha	Diversas Secretarias Municipais
90	2018	NOV	7.410, 12 DE NOVEMBRO DE 2018	8.715/2018	contrato	bens	aquisição de feijão	Educação
91	2018	NOV	7.414, 20 DE NOVEMBRO DE 2018	8.792/2018	contrato	serviços	Assessoria e Consultoria de Saúde e Segurança do Trabalho	Administração
92	2018	NOV	7.421, 26 DE NOVEMBRO DE 2018	9.344/2018	contrato	bens	aquisição de concreto betuminoso usinado à quente	Transportes
93	2018	NOV	7.422, 26 DE NOVEMBRO DE 2018	9.364/2018	contrato	serviços	contratação de empresa para serviços de iluminação pública ornamental	Administrações Regionais
94	2018	DEZ	7.425, 4 DE DEZEMBRO DE 2018	7.963/2018	contrato	serviços	contratação de serviço de buffet	Educação
95	2018	DEZ	7.430, 10 DE DEZEMBRO DE 2018	10.293/2018	SRP	bens	aquisição de gás GLP 13 e 45 kg	Diversas Secretarias Municipais
96	2018	DEZ	7.437, 19 DE DEZEMBRO DE 2018	10.292/2018	SRP	serviços	contratação de empresa para implantação de 500 conjuntos de iluminação pública, sem extensão de rede, para diversas ruas do município	Administrações Regionais
97	2018	DEZ	7.438, 19 DE DEZEMBRO DE 2018	10.426/2018	SRP	bens	aquisição de lubrificantes e material de limpeza para veículos e máquinas	Diversas Secretarias Municipais
98	2018	DEZ	7.439, 19 DE DEZEMBRO DE 2018	9.021/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada em serviço de corte de grama, poda e limpeza de arbusto, corte e remoção de árvores	Educação
99	2018	DEZ	7.440, 19 DE DEZEMBRO DE 2018	8.616/2018	contrato	serviços	contratação de empresa especializada para aluguel de brinquedos, pipoca e algodão doce	Desenvolvimento Social
100	2018	DEZ	7.441, 19 DE DEZEMBRO DE 2018	9.614/2018	contrato	serviços	contratação de execução de sistema de fossa séptica em unidades escolares	Educação

APÊNDICE D - PLANILHA - ELEMENTOS DA AMOSTRA - PROCESSOS FÍSICOS DA MODALIDADE PREGÃO PRESENCIAL, SELECIONADOS DE FORMA ALEATÓRIA

CONTRATOS DE BENS			
	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre
2011	930/2011	9.310/2011	13.499/2011
2012	4.515/2012	5.677/2012	7.899/2010
2013	1.950/2013	7.325/2013	11.903/2013
2014	2.191/2014	5.289/2014	9.485/2014
2015	1.592/2015	7.271/2015	9.206/2015
2016	57/2016	6.930/2016	9.138/2016
2017	2.319/2017	6.434/2017	7.772/2017
2018	1.303/2018	5.594/2018	4.803/2018

ATAS DE BENS (SRP)			
	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre
2011	4.438/2011	8.058/2011	12.992/2011
2012	2.113/2012	Não há processos	Não há processos
2013	13.523/2013	5.983/2013	5.482/2013
2014	10.523/2014	6.833/2014	769/2014
2015	976/2015	3.550/2015	8.597/2015
2016	3.494/2016	6.657/2016	9.265/2016
2017	603/2017	7.772/2017	Não há processos
2018	971/2018	4.877/2018	7.008/2018

CONTRATOS DE SERVIÇOS			
	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre
2011	Não há processos	Não há processos	Não há processos
2012	123/2012	9.492/2012	13.468/2012
2013	3.615/2013	7.303/2013	13.343/2013
2014	571/2014	3.544/2014	9.657/2014
2015	3.541/2015	3.548/2015	9.139/2015
2016	396/2016	5.169/2016	683/2016
2017	1.509/2017	7.335/2017	8.442/2017
2018	1.806/2018	5.450/2018	8.792/2018

ATAS DE SERVIÇOS			
	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre
2011	Não há processos	Não há processos	Não há processos
2012	Não há processos	Não há processos	Não há processos
2013	4.406/2013	Não há processos	11.910/2013
2014	3.188/2014	573/2014	769/2014
2015	1.670/2015	5.068/2015	8.605/2015
2016	1.407/2016	8.117/2016	9.437/2016
2017	1.758/2017	5.871/2017	Não há processos
2018	321/2018	6.282/2018	10.292/2018

LEGENDA:

	Processos analisados
	Processo Arquivado Definitivamente
	Processo convertido em Pregão Eletrônico
	Processo não localizado no arquivo
	Processo não localizado, dados incorretos na Portaria

	Processo Arquivado na Secretaria Requisitante
	Processos da categoria não realizados no período
	Processo com certame cancelado
	Processo com volumes extraviados – dados descartados
	Processo licitatório revogado
	Processo descartado – procedimento fora dos padrões da análise – duas sessões desertas/ SRP convertido em contrato/
	Processos em andamento – acesso impossibilitado

APÊNDICE E - RESULTADOS DA COLETA DE DADOS DOS TEMPOS DE TRAMITAÇÃO

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	1º QUADRIMESTRE/13			2º QUADRIMESTRE/13			3º QUADRIMESTRE/13			2º QUADRIMESTRE/14			1º QUADRIMESTRE/15		
		PP 38/13 PA 1.950/13	Contrato / Bens		PP 94/13 PA 7.325/13	Contrato / Bens		PP 148/13 PA 11.903/13	Contrato / Bens		PP 86/14 PA 5.289/14	Contratos / Bens		PP 18/15 PA 1.592/15	Contratos / Bens	
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	01/02/13	08/02/13	7	21/06/13	21/06/13	0,25	24/10/13	24/10/13	0,2	03/06/14	03/06/14	0,5	03/02/15	03/02/15	0,5
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	08/02/13	20/02/13	11,5	21/06/13	25/06/13	3,5	24/10/13	29/10/13	4	06/06/14	06/06/14	0,5	03/02/15	24/02/15	20,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	20/02/13	20/02/13	0,25	25/06/13	25/06/13	0,25	29/10/13	29/10/13	0,2	03/06/14	05/06/14	1,5	24/02/15	26/02/15	1,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	20/02/13	20/02/13	0,25	25/06/13	26/06/13	0,5	29/10/13	29/10/13	0,2	05/06/14	06/06/14	0,5	26/02/15	26/02/15	0,5
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	20/02/13	24/03/13	32	26/06/13	26/06/13	0,5	29/10/13	29/10/13	0,2	06/06/14	09/06/14	2,5	26/02/15	27/02/15	0,5
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	24/03/13	25/03/13	1	26/06/13	27/06/13	1	29/10/13	29/10/13	0,2	09/06/14	09/06/14	0,5	27/02/15	27/02/15	0,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares															
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares															
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	25/03/13	25/03/13	0,5	27/06/13	03/07/13	6	29/10/13	30/10/13	1	09/06/14	16/06/14	7	27/02/15	16/03/15	17
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	25/03/13	26/03/13	0,5	03/07/13	11/07/13	8				16/06/14	18/06/14	2	16/03/15	17/03/15	1
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	26/03/13	27/03/13	0,5	11/07/13	12/07/13	1	30/10/13	31/10/13	0,5						
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	27/03/13	27/03/13	0,5	12/07/13	12/07/13	0,5	31/10/13	31/10/13	0,5	18/06/14	18/06/14	0,5	17/03/15	20/03/15	3
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	27/03/13	03/04/13	7	12/07/13	20/07/13	7,5	31/10/13	01/11/13	1	18/06/14	23/06/14	4,5	20/03/15	23/03/15	3
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	03/04/13	08/04/13	5	20/07/13	31/07/13	11	01/11/13	20/11/13	19	23/06/14	07/07/14	14	23/03/15	06/04/15	14

DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE	08/04/13	16/04/1 3	8													
DMS	EDITAL REEDITADO	16/04/13	18/04/1 3	2													
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	18/04/13	23/04/1 3	5													
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	23/04/13	13/05/1 3	20													
DMS_PREGO EIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	13/05/13	14/05/1 3	1	31/07/13	01/08/1 3	1	20/11/13	20/11/1 3	0,5	07/07/14	08/07/1 4	1	06/04/15	08/04/15	2	
GABINETE PREFEITO	Homologação	14/05/13	21/05/1 3	7	01/08/13	05/08/1 3	4	20/11/13	25/11/1 3	4,5	08/07/14	10/07/1 4	2	08/04/15	09/04/15	1	
DMS	Publicação da Homologação				05/08/13	06/08/1 3	1				10/07/14	11/07/1 4	1	09/04/15	20/04/15	11	
DMS	Envio para edição do Contrato	21/05/13	21/05/1 3	0,25	06/08/13	07/08/1 3	1	25/11/13	27/11/1 3	1,5	11/07/14	15/07/1 4	4	20/04/15	23/04/15	3	
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	21/05/13	21/05/1 3	0,25	07/08/13	09/08/1 3	2	27/11/13	27/11/1 3	0,5	15/07/14	23/07/1 4	8	23/04/15	24/04/15	1	
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	21/05/13	27/05/1 3	5,5	09/08/13	14/08/1 3	5	27/11/13	03/12/1 3	6	23/07/14	10/08/1 4	18	24/04/15	10/05/15	16	
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	27/05/13	15/06/1 3	19	14/08/13	31/08/1 3	17	03/12/13	06/01/1 4	33,5	10/08/14	11/08/1 4	1	10/05/15	11/05/15	1	
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	15/06/13	25/06/13	10	31/08/13	07/09/13	7	06/01/14	06/01/14	0,5	11/08/14	14/08/14	3	11/05/15	20/05/15	9	
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	144		144	78		78	74		74	72		72	106		106 ¹¹	

¹¹ Critério para mensuração do tempo

1) o tempo será medido em dias ou fração de dias

2) quando num mesmo dia forem realizadas mais de uma das atividades em unidades diferentes, o tempo associado a cada atividade será uma fração dos dias envolvidos na realização das atividades

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	3º QUADRIMESTRE/15			1º QUADRIMESTRE/16			2º QUADRIMESTRE/16			2º QUADRIMESTRE/17			1º QUADRIMESTRE/18		
		PP 117/15	Contratos /Bens		PP 2/16	Contratos /Bens		PP 67/16	Contratos/ Bens		PP 54/17	Contrato s/Bens		PP 40/18		Contratos /Bens
		PA 9.206/15	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	PA 57/16	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	PA 6.930/16	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	02/10/15	02/10/15	0,5	16/11/15	18/11/15	1,5	01/07/16	06/07/16	5	20/06/17	22/06/17	2	02/02/18	05/02/18	3
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	02/10/15	05/10/15	2,5	18/11/15	18/11/15	0,5	06/07/16	08/07/16	2	22/06/17	03/07/17	11			
DMS	Recebimento do pedido autorizado	05/10/15	19/10/15	14	18/11/15	05/01/16	48	08/07/16	11/07/16	3	03/07/17	03/07/17	1,5	05/02/18	16/02/18	10,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	19/10/15	19/10/15	0,25	05/01/16	05/01/16	0,5	11/07/16	12/07/16	1	03/07/17	03/07/17	0,5	16/02/18	16/02/18	0,5
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	19/10/15	22/10/15	2,5	05/01/16	08/01/16	2,5	12/07/16	13/07/16	1	03/07/17	12/07/17	9	03/04/18	03/04/18	0,5
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	22/10/15	22/10/15	0,25	08/01/16	15/01/16	7	13/07/16	14/07/16	1	12/07/17	14/07/17	1,5	03/04/18	05/04/18	1,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares							14/07/16	03/08/16	20				16/02/18	03/04/18	46
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares							03/08/16	04/08/16	1	14/07/17	14/07/17	0,5			
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	22/10/15	25/11/15	34	15/01/16	20/01/16	5	04/08/16	11/08/16	7	14/07/17	07/08/17	24	05/04/18	17/04/18	12
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	25/11/15	27/11/15	1,5	20/01/16	22/01/16	2	11/08/16	16/08/16	5	07/08/17	14/08/17	7	17/04/18	27/04/18	10
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	27/11/15	27/11/15	0,5	22/01/16	29/01/16	6,5							27/04/18	18/05/18	21
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	27/11/15	04/12/15	7	29/01/16	29/01/16	0,5	16/08/16	17/08/16	1						
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	04/12/15	08/12/15	4	29/01/16	02/02/16	4	17/08/16	22/08/16	5	14/08/17	21/08/17	7	18/05/18	23/05/18	5
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	08/12/15	06/01/16	29	02/02/16	16/02/16	14	22/08/16	06/09/16	15	21/08/17	31/08/17	10	23/05/18	05/06/18	13
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE															
DMS	EDITAL REEDITADO															
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)															
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)															
DMS_PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	06/01/16	07/01/16	1	16/02/16	16/02/16	0,25	06/09/16	07/09/16	0,5	31/08/17	31/08/17	0,25	05/06/18	06/06/18	0,5
GABINETE PREFEITO	Homologação	07/01/16	11/01/16	4	16/02/16	16/02/16	0,25	07/09/16	07/09/16	0,5	01/09/17	01/09/17	0,25	06/06/18	06/06/18	0,5
DMS	Publicação da Homologação	11/01/16	18/01/16	7	16/02/16	16/02/16	0,25	07/09/16	08/09/16	1	01/09/17	04/09/17	2,5	06/06/18	08/06/18	2
DMS	Envio para edição do Contrato	18/01/16	21/01/16	2,5	16/02/16	17/02/16	0,25	08/09/16	16/09/16	8	04/09/17	13/09/17	9	08/06/18	08/06/18	0,5
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	21/01/16	21/01/16	0,5	17/02/16	17/02/16	0,5	16/09/16	21/09/16	5	13/09/17	14/09/17	1	08/06/18	11/06/18	2,5
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	21/01/16	07/02/16	17	17/02/16	20/02/16	2,5	21/09/16	09/10/16	18	14/09/17	22/10/17	38	11/06/18	19/06/18	8
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	07/02/16	26/02/16	18,5	20/02/16	21/03/16	30	09/10/16	10/10/16	1	23/10/17	23/10/17	0,5	19/06/18	20/06/18	1
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	26/02/16	26/02/16	0,5	21/03/16	23/03/16	2	10/10/16	14/10/16	4	23/10/17	01/11/17	8,5	20/06/18	26/06/18	6
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	147		147	128		128	105		105	134		134	144		144

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	2º QUADRIMESTRE/13			3º QUADRIMESTRE/13			1º QUADRIMESTRE/14			2º QUADRIMESTRE/14			1º QUADRIMESTRE/15		
		PP 101/13 PA 7.303/13	Contratos/Serviços		PP 160/13 PA 13.343/13	Contratos/Serviços		PA 18/14			PP 118/15 PA 3.548/14	Contrato/Serviços		PP 54/15 PA 3.541/15	Contratos/Serviços	
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	21/06/13	21/06/13	0,5	06/11/13	06/11/13	0,2	20/01/14	20/01/14	0,5	18/03/15	07/04/15	20	08/04/15	08/04/15	0,5
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	21/06/13	24/06/13	2,5	06/11/13	06/11/13	0,2	20/01/14	21/01/14	0,5	07/04/15	08/04/15	2	08/04/15	09/04/15	0,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	24/06/13	25/06/13	0,5	06/11/13	06/11/13	0,2	21/01/14	22/01/14	0,5	08/04/15	09/04/15	1	09/04/15	10/04/15	0,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	25/06/13	25/06/13	0,5	06/11/13	11/11/13	4	22/01/14	22/01/14	0,5	09/04/15	10/04/15	1	10/04/15	10/04/15	0,5
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	10/07/13	12/07/13	1,5	11/11/13	11/11/13	0,2	22/01/14	23/01/14	1	10/04/15	16/06/15	66,5	10/04/15	15/04/15	4,5
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	12/07/13	12/07/13	0,5	11/11/13	11/11/13	0,2	23/01/14	24/01/14	1	16/06/15	16/06/15	0,5	15/04/15	15/04/15	0,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	26/06/13	01/07/13	5				24/01/14	30/01/14	5,5	16/06/15	23/06/15	7			
DMS	Recebimento de informações complementares	01/07/13	16/07/13	15				30/01/14	30/01/14	0,5	23/06/15	17/08/15	55			
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	16/07/13	18/07/13	2	11/11/13	21/11/13	9,5	30/01/14	06/02/14	7	17/08/15	26/08/15	9	15/04/15	06/05/15	21
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	18/07/13	23/07/13	5	21/11/13	21/11/13	0,5	06/02/14	07/02/14	1	26/08/15	03/09/15	8	06/05/15	06/05/15	0,5
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital							07/02/14	10/02/14	3	03/09/15	04/12/15	92	06/05/15	02/06/15	26,5
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação				21/11/13	22/11/13	1	10/02/14	14/02/14	4	04/12/15	04/12/15	0,5			
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	23/07/13	29/07/13	6	22/11/13	25/11/13	3	14/02/14	17/02/14	3	04/12/15	09/12/15	4,5			
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	29/07/13	12/08/13	14	25/11/13	04/12/13	9	17/02/14	28/02/14	11	09/12/15	17/12/15	8	02/06/15	11/06/15	9
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE															
DMS	EDITAL REEDITADO										17/12/15	17/12/15	0,5			
DMS	Replicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)															
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)										17/12/15	14/01/16	27,5	11/06/15	11/06/15	0,5
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	13/08/13	14/08/13	1	04/12/13	06/12/13	2	28/02/14	28/02/14	0,5	14/01/16	19/01/16	5	11/06/15	14/06/15	2,5
GABINETE PREFEITO	Homologação	14/08/13	15/08/13	1	06/12/13	17/12/13	10,5	28/02/14	05/03/14	4,5	21/01/16	21/01/16	0,5	14/06/15	15/06/15	1
DMS	Publicação da Homologação							05/03/14	07/03/14	2	21/01/16	25/01/16	3,5	15/06/15	19/06/15	4
DMS	Envio para edição do Contrato	15/08/13	19/08/13	4	17/12/13	17/12/13	0,5	07/03/14	17/03/14	9,5	25/01/16	01/02/16	7	19/06/15	22/06/15	3
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	19/08/13	21/08/13	2	17/12/13	07/01/14	21	17/03/14	17/03/14	0,5	01/02/16	01/02/16	0,5	22/06/15	25/06/15	3
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	21/08/13	30/08/13	9	07/01/14	11/01/14	4	17/03/14	30/03/14	13	01/02/16	28/02/16	27,5	25/06/15	05/07/15	10
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	30/08/13	31/08/13	1	11/01/14	12/01/14	1	30/03/14	31/03/14	1	29/02/16	29/02/16	1	05/07/15	06/07/15	0,5
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	31/08/13	09/09/13	9	12/01/14	30/01/14	18	31/03/14	07/04/14	7	29/02/16	02/03/16	2	06/07/15	06/07/15	0,5
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	80		80	85		85	77		77	350		350	89		89

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	3º QUADRIMESTRE/15			1º QUADRIMESTRE/16			2º QUADRIMESTRE/17			1º QUADRIMESTRE/18			2º QUADRIMESTRE/18		
		PP 105/15 PA 9.139/15	Contratos/Serviços		PP 17/16	Contratos/Serviços		PP 72/17 PA 7.335/15	Contratos/Serviços		PP 34/18 PA 1.806/208	Contratos/Serviços		PP 66/18 PA 5.450/18	Contratos/Serviços	
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	14/10/15	14/10/15	0,25	18/01/16	20/01/16	2	02/07/17	02/07/17	0,5	28/02/18	28/02/18	0,25	12/06/18	12/06/18	0,25
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	14/10/15	14/10/15	0,25	20/01/16	25/01/16	4,5	02/07/17	03/08/17	31,5	28/02/18	02/03/18	1,5	12/06/18	12/06/18	0,25
DMS	Recebimento do pedido autorizado	14/10/15	15/10/15	0,25	25/01/16	25/01/16	0,25	03/08/17	04/08/17	1	02/03/18	02/03/18	0,25	12/06/18	14/06/18	1,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	15/10/15	15/10/15	0,25	25/01/16	25/01/16	0,25	04/08/17	07/08/17	3	02/03/18	05/03/18	3	14/06/18	15/06/18	1
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	15/10/15	22/10/15	6,5	25/01/16	29/01/16	4	07/08/17	09/08/17	2	05/03/18	07/03/18	2	15/06/18	19/06/18	4
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	22/10/15	22/10/15	0,5	29/01/16	01/02/16	3	09/08/17	16/08/17	7	07/03/18	21/03/18	14	19/06/18	04/07/18	14,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares				01/02/16	23/02/16	22	16/08/17	25/08/17	9	21/03/18	27/03/18	6	04/07/18	04/07/18	0,5
	Recebimento de informações complementares							25/08/17	04/09/17	10	27/03/18	27/03/18	0,25			
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	22/10/15	03/11/15	11,5	23/02/16	25/02/16	2	04/09/17	05/10/17	30,5	27/03/18	27/03/18	0,25	04/07/18	12/07/18	8
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	03/11/15	03/11/15	0,5	25/02/16	02/03/16	6	05/10/17	05/10/17	0,25	27/03/18	11/04/18	14,5	12/07/18	18/07/18	6
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital							05/10/17	05/10/17	0,25	11/04/18	11/05/18	30			
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato licitação	03/11/15	06/11/15	3	02/03/16	04/03/16	2									
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	06/11/15	10/11/15	4	04/03/16	08/03/16	4	05/10/17	10/10/17	5	11/05/18	14/05/18	2,4	18/07/18	18/07/18	0,5
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	10/11/15	19/11/15	9	08/03/16	17/03/16	9	10/10/17	23/10/17	13	14/05/18	14/05/18	0,3	18/07/18	01/08/18	13,5
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE										14/05/18	14/05/18	0,3			
DMS	EDITAL REEDITADO										14/05/18	22/06/18	38,5			
DMS	Replicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)										22/06/18	22/06/18	0,5			
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)										22/06/18	04/07/18	12			
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	19/11/15	19/11/15	0,5	17/03/16	17/03/16	0,25	23/10/17	23/10/17	0,25	04/07/18	17/07/18	13	01/08/18	06/08/18	5
GABINETE PREFEITO	Homologação	19/11/15	23/11/15	3,5	17/03/16	04/04/16	17,5	23/10/17	13/11/17	20,5				06/08/18	07/08/18	1
DMS	Publicação da Homologação	23/11/15	07/12/15	14	04/04/16	04/04/16	0,25	13/11/17	13/11/17	0,25	17/07/18	17/07/18	0,5	07/08/18	08/08/18	1
DMS	Envio para edição do Contrato	07/12/15	08/12/15	0,5	31/03/16	31/03/16	0,5	13/11/17	20/11/17	7	17/07/18	17/08/18	30,5	08/08/18	08/08/18	0,5
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	08/12/15	08/12/15	0,5	31/03/16	04/04/16	3,5	20/11/17	21/11/17	1	17/08/18	24/08/18	7	08/08/18	09/08/18	0,5
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	08/12/15	11/12/15	3	06/04/16	17/04/16	11	21/11/17	26/11/17	5	24/08/18	02/09/18	9	09/08/18	23/08/18	14
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	11/12/15	21/12/15	10	17/04/16	18/04/16	1	26/11/17	27/11/17	1	02/09/18	06/09/18	4	23/08/18	24/08/18	1
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	21/12/15	07/01/16	17	18/04/16	25/04/16	7	27/11/17	04/12/17	7	06/09/18	16/09/18	10	24/08/18	28/08/18	4
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	85		85	98		98	155		155	200		200		200	77

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	2º QUADRIMESTRE/13			1º QUADRIMESTRE/14			3º QUADRIMESTRE/14			1º QUADRIMESTRE/15			2º QUADRIMESTRE/15		
		PP 77/13 PA 5.983/13	SRP/Bens		PP 03/14 PA 13.523/13	SRP/BENS		PP 16/14 PA 769/14	SRP/BENS		PP 14/15	SRP/Bens		PP 52/15 PA 3.550/15	SRP/BENS	
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	15/05/13	15/05/13	0,5	13/12/13	13/12/13	0,5	02/09/14	05/09/14	2,5	14/11/14	01/01/15	48	07/04/15	08/04/15	1
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	15/05/13	17/05/13	1,5	13/12/13	18/12/13	4,5	05/09/14	17/09/14	11,5	01/01/15	08/01/15	7	08/04/15	09/04/15	0,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	17/05/13	17/05/13	0,25	18/12/13	18/12/13	0,5	17/09/14	17/09/14	0,5	08/01/15	04/02/15	27	09/04/15	09/04/15	0,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	17/05/13	17/05/13	0,25	18/12/13	19/12/13	0,5	05/09/14	05/09/14	0,5	04/02/15	05/02/15	1	09/04/15	10/04/15	1
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	17/05/13	20/05/13	2,5	19/12/13	02/01/14	14	17/09/14	22/09/14	4,5	05/02/15	09/02/15	3,5	10/04/15	15/04/15	5
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	20/05/13	20/05/13	0,25	02/01/14	06/01/14	4	22/09/14	22/09/14	0,5	09/02/15	09/02/15	0,5	15/04/15	15/04/15	0,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	20/05/13	20/05/13	0,25												
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares	20/05/13	20/06/13	30,5												
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	20/06/13	21/06/13	0,25	06/01/14	06/01/14	0,5	22/09/14	26/09/14	4	09/02/15	26/02/15	17	15/04/15	12/05/15	26,5
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	21/06/13	21/06/13	0,25	06/01/14	09/01/14	2,5	26/09/14	10/10/14	14	26/02/15	09/03/15	11	12/05/15	14/05/15	2
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital															
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	21/06/13	21/06/13	0,25	09/01/14	09/01/14	0,5	10/10/14	11/10/14	1	09/03/15	12/03/15	2,5	14/05/15	22/05/15	8
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	21/06/13	21/06/13	0,25	09/01/14	14/01/14	4,5	11/10/14	14/10/14	3	12/03/15	12/03/15	0,5	22/05/15	25/05/15	3
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	21/06/13	29/06/13	8	14/01/14	27/01/14	13	14/10/14	24/10/14	10	12/03/15	25/03/15	13	25/05/15	09/06/15	15
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE	29/06/13	04/07/13	5												
DMS	EDITAL REEDITADO	04/07/13	12/07/13	8												
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	12/07/13	14/07/13	2												
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	14/07/13	24/07/13	10												
DMS PREGOEIRO GABINETE PREFEITO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	24/07/13	25/07/13	0,5	27/01/14	29/01/14	2	24/10/14	24/10/14	0,5	25/03/15	31/03/15	5,5	09/06/15	10/06/15	1
DMS	Homologação	25/07/13	25/07/13	0,5	29/01/14	24/02/14	26				31/03/15	31/03/15	0,5	10/06/15	29/06/15	19
DMS	Publicação da Homologação				24/02/14	24/02/14	0,5	24/10/14	30/10/14	5,5	20/04/15	20/04/15	0,5	29/06/15	29/06/15	0,5
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços/assinaturas	25/07/13	29/07/13	3,5	24/02/14	25/02/14	1	30/10/14	26/11/14	27	31/03/15	27/04/15	26	29/06/15	13/07/15	13,5
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas	29/07/13	29/07/13	0,5	26/02/14	26/02/14	0,5	26/11/14	26/11/14		27/04/15	27/04/15	0,5	13/07/15	14/07/15	1
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	75		75	75		75	85		85	164		164	98		98

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	3º QUADRIMESTRE/15			2º QUADRIMESTRE/16			1º QUADRIMESTRE/17			2º QUADRIMESTRE/17			3º QUADRIMESTRE/18		
		PP 98/15 PA 8.597/15	SRP/BENS		PP 63/16 PA 6.657/16	SRP/BENS		PP 66/17 PA 603/17	SRP/BENS		PP 79/17 PA 7.772/17	SRP/BENS		PP 92/18 PA 7.008/18	SRP/BENS	
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	09/09/15	25/09/15	15	29/06/16	29/06/16	0,5	17/01/17	19/01/17	1	21/08/17	22/08/17	0,5	08/08/18	08/08/18	0,5
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	25/09/15	25/09/15	0,3	29/06/16	01/07/16	1,5	19/01/17	19/01/17	0,3	22/08/17	22/08/17	0,5	08/08/18	13/08/18	4,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	25/09/15	25/09/15	0,3	01/07/16	04/07/16	3	19/01/17	19/01/17	0,3	22/08/17	22/08/17	0,5	13/08/18	13/08/18	0,25
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	25/09/15	25/09/15	0,3	04/07/16	04/07/16	0,25	19/01/17	19/01/17	0,3	22/08/17	23/08/17	0,5	13/08/18	13/08/18	0,25
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	25/09/15	01/10/15	5,5	04/07/16	08/07/16	3,5	19/01/17	27/01/17	8	23/08/17	24/08/17	1	13/08/18	14/08/18	0,5
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	01/10/15	01/10/15	0,5	08/07/16	08/07/16	0,25	27/01/17	29/07/17	183	24/08/17	31/08/17	7	14/08/18	27/08/18	13
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	01/10/15	05/10/15	4				29/07/17	02/09/17	35						
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares										31/08/17	11/10/17	40,5			
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	05/10/15	16/10/15	11	08/07/16	04/08/16	27	02/09/17	05/09/17	3	11/10/17	11/10/17	0,5	27/08/18	05/09/18	9
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	16/10/15	22/10/15	6	04/08/16	05/08/16	1	05/09/17	15/09/17	10	11/10/17	19/10/17	8	05/09/18	01/10/18	26
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital															
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	22/10/15	22/10/15	0,5	05/08/16	11/08/16	6									
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	22/10/15	27/10/15	4,5	11/08/16	16/08/16	5	15/09/17	16/09/17	1	19/10/17	20/10/17	1	01/10/18	03/10/18	2
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	27/10/15	09/11/15	13	16/08/16	29/08/16	13	16/09/17	02/10/17	16	20/10/17	01/11/17	12	03/10/18	15/10/18	12
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE															
DMS	EDITAL REEDITADO															
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)															
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)															
DMS PREGOEIRO GABINETE PREFEITO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	09/11/15	09/11/15	0,5	29/08/16	29/08/16	0,5	02/10/17	19/10/17	17	01/11/17	12/11/17	11	15/10/18	15/10/18	0,5
	Homologação	09/11/15	11/11/15	1,5	30/08/16	13/09/16	13,5	19/10/17	23/10/17	3,5	12/11/17	13/11/17	0,5	15/10/18	17/10/18	1,5
DMS	Publicação da Homologação	11/11/15	16/11/15	5	13/09/16	13/09/16	0,5	23/10/17	23/10/17	0,5	13/11/17	13/11/17	0,5	17/10/18	25/10/18	8
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços/assinaturas	16/11/15	30/11/15	13,5	12/09/16	13/09/16	1	23/10/17	06/11/17	13,5	13/11/17	17/11/17	4	25/10/18	05/11/18	10,5
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas	30/11/15	30/11/15	0,5	13/09/16	03/10/16	19,5	06/11/17	06/11/17	0,5	17/11/17	04/12/17	17	05/11/18	05/11/18	0,5
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	82		82	96		96	293		293	105		105	89		89

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	1º QUADRIMESTRE/13			3º QUADRIMESTRE/13			1º QUADRIMESTRE/14			1º QUADRIMESTRE/15			3º QUADRIMESTRE/15		
		PP 57/13	SRP/Serviços		PP 157/13	SRP/Serviços		PP 52/14	SRP/Serviços		PP 34/15	SRP/Serviços		PP 103/15	SRP/Serviços	
		PA 4.460/13			PA 11.910/13			PA 3.188/14			PA 1.670/15			PA 8.605/15		
		ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	27/03/13	27/03/13	0,25	24/10/13	25/10/13	1	20/03/14	20/03/14	0,5	27/11/14	04/12/14	7	10/09/15	10/09/15	0,25
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	27/03/13	27/03/13	0,25	25/10/13	29/10/13	3,4	20/03/14	01/04/14	11,5	04/12/14	27/02/15	84,5	10/09/15	25/09/15	14,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	27/03/13	10/04/13	13,5	29/10/13	29/10/13	0,2	01/04/14	01/04/14	0,2	27/02/15	27/02/15	0,5	25/09/15	25/09/15	0,25
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	10/04/13	11/04/13	1	29/10/13	29/10/13	0,2	01/04/14	01/04/14	0,2	27/02/15	02/03/15	3	25/09/15	26/09/15	1
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	11/04/13	15/04/13	3,5	29/10/13	29/10/13	0,2	02/04/14	02/04/14	0,2	02/03/15	19/03/15	16,5	26/09/15	28/09/15	2
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	15/04/13	15/04/13	0,5	29/10/13	30/10/13	1	10/04/14	22/04/14	11,4	19/03/15	19/03/15	0,25	28/09/15	28/09/15	0,5
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	15/04/13	03/05/13	18							19/03/15	19/03/15	0,25	28/09/15	01/10/15	2,5
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares													01/10/15	16/10/15	15
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	03/05/13	03/05/13	0,5	30/10/13	11/11/13	12	22/04/14	22/04/14	0,5	19/03/15	07/04/15	19	16/10/15	16/10/15	0,5
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	03/05/13	09/05/13	5,5	11/11/13	13/11/13	2	22/04/14	24/04/14	1,5	07/04/15	11/04/15	4	16/10/15	22/10/15	5,5
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital															
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	09/05/13	10/05/13	1	13/11/13	14/11/13	1	24/04/14	24/04/14	0,5	11/04/15	17/04/15	6	22/10/15	28/10/15	6
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	10/05/13	15/05/13	5	14/11/13	19/11/13	5	25/04/14	29/04/14	3,5	17/04/15	06/05/15	19	28/10/15	05/11/15	8
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	15/05/13	15/05/13	0,5	19/11/13	05/12/13	16	29/04/14	15/05/14	16	06/05/15	18/05/15	12	05/11/15	16/11/15	11
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE	15/05/13	29/05/13	13,5												
DMS	EDITAL REEDITADO	29/05/13	30/05/13	1												
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	30/05/13	04/06/13	5												
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	04/06/13	13/06/13	8,4												
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	13/06/13	13/06/13	0,2	05/12/13	20/12/13	14,5	15/05/14	15/05/14	0,5	18/05/15	19/05/15	1	16/11/15	19/11/15	3
GABINETE PREFEITO	Homologação	13/06/13	13/06/13	0,2	20/12/13	20/12/13	0,25	16/05/14	26/05/14	9,5	19/05/15	20/05/15	1	19/11/15	07/12/15	17,5
DMS	Publicação da Homologação							26/05/14	26/05/14	0,5				07/12/15	07/12/15	0,25
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços	13/06/13	13/06/13	0,2	05/12/13	05/12/13	0,25	15/05/14	25/05/14	9,5	20/05/15	01/06/15	11,5	30/11/15	30/11/15	0,25
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas										01/06/15	01/06/15	0,5	07/12/15	14/12/15	7
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	78		78	57		57	66		66	186		186	95		95

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	1º QUADRIMESTRE/16			2º QUADRIMESTRE/16			3º QUADRIMESTRE/16			2º QUADRIMESTRE/17			2º QUADRIMESTRE/18		
		PP 50/16	SRP/Serviços		PP 73/16	SRP/Serviços		PP 79/16	SRP/Serviços		PP 46/17	SRP/Serviços		PP 62/18	SRP/Serviços	
		PA 1.407/16	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	PA 8.117/16	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	PA 9.437/16	ENTRADA	SAÍDA	TEMPO (dias)	PA 5.871/17	ENTRADA	SAÍDA
DMS	Recebimento do pedido de abertura da licitação	19/01/16	28/01/16	8,5	22/08/16	24/08/16	1,5	05/10/16	05/10/16	0,5	29/05/17	02/06/17	4	16/04/18	18/04/18	1,5
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	28/01/16	28/01/16	0,5	24/08/16	24/08/16	0,5	05/10/16	07/10/16	1,5	02/06/17	05/06/17	3	18/04/18	18/04/18	0,5
DMS	Recebimento do pedido autorizado	28/01/16	16/02/16	19	24/08/16	25/08/16	1	07/10/16	07/10/16	0,25	05/06/17	08/06/17	2,5	18/04/18	19/04/18	0,5
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	16/02/16	11/03/16	24	25/08/16	26/08/16	1	07/10/16	07/10/16	0,25	08/06/17	08/06/17	0,5	19/04/18	19/04/18	0,5
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	11/03/16	14/03/16	3	26/08/16	30/08/16	4	08/10/16	21/10/16	13	08/06/17	04/07/17	26	19/04/18	09/05/18	20
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	14/03/16	14/03/16	0,25	30/08/16	30/08/16	0,5	21/10/16	04/11/16	14	04/07/17	07/07/17	3	09/05/18	17/05/18	8
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	14/03/16	14/03/16	0,25	30/08/16	13/09/16	13,5									
Secr. Requisitante	Recebimento de informações complementares	14/03/16	06/04/16	22,5												
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	06/04/16	26/04/16	20	13/09/16	22/09/16	8,5	04/11/16	23/11/16	19	07/07/17	20/07/17	13	17/05/18	04/06/18	18
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	26/04/16	23/06/16	58	22/09/16	22/09/16	0,5	23/11/16	24/11/16	1	20/07/17	28/07/17	7,5	04/06/18	21/06/18	17
Secr. Requisitante	Envio de informações complementares para Edital				22/09/16	19/10/16	27				28/07/17	28/07/17	0,5			
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	23/06/16	24/06/16	1	19/10/16	21/10/16	2	24/11/16	25/11/16	1	28/07/17	03/08/17	6	21/06/18	22/06/18	1
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	24/06/16	29/06/16	5	21/10/16	24/10/16	3	25/11/16	29/11/16	4	03/08/17	04/08/17	1	22/06/18	23/06/18	1
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	29/06/16	11/07/16	12	24/10/16	04/11/16	11	29/11/16	09/12/16	10	04/08/17	16/08/17	12	23/06/18	13/07/18	20
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE															
DMS	EDITAL REEDITADO															
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)															
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)															
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	11/07/16	14/07/16	2,5	04/11/16	07/11/16	3				16/08/17	21/08/17	5	13/07/18	16/07/18	3
GABINETE PREFEITO	Homologação	14/07/16	14/07/16	0,5	07/11/16	08/11/16	0,5	09/12/16	12/12/16	3	21/08/17	11/09/17	20,5	16/07/18	17/07/18	1
DMS	Publicação da Homologação	14/07/16	18/07/16	4	08/11/16	08/11/16	0,5	12/12/16	13/12/16	1	11/09/17	11/09/17	0,25	17/07/18	18/07/18	1
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços	18/07/16	25/07/16	6,5	08/11/16	14/11/16	5,5	13/12/16	19/12/16	5,5	28/08/17	28/08/17	0,25	18/07/18	06/08/18	18,5
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas	25/07/16	25/07/16	0,5	14/11/16	14/11/16	0,5	19/12/16	19/12/16	0,5	11/09/17	18/09/17	7	06/08/18	06/08/18	0,5
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO	188		188	84		84	75		74,5	112		112	112		112

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

APÊNDICE F – TEMPO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES – MAIOR E MENOR TEMPO / OUTLIERS

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	Contratos Bens			Contratos Serviços			
			TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)			TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)			
			Menor Tempo	Maior Tempo	Outliers	Menor Tempo	Maior Tempo	Outliers	
DMS	FASE INTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	Recebimento do pedido de abertura da licitação	0,2	5	7	0,2	0,5	20	
GP ou SM por delegação		Autorização para deflagração da licitação	0	11,5	20,5	0,2	4,5	31,5	
DMS		Recebimento do pedido autorizado	0,2	14	48	0,2	1	1,5	
PROTOCOLO		Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	0,2	0,5	1	0,3	3	4	
DMS		Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	0,2	9	32	0,2	6,5	66,5	
SMGNJ/ATL		Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	0,2	1,5	7	0,2	14	14,5	
DMS		Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	0	20	46	0	9	22	
Secr. Requisitante		Recebimento de informações complementares	0	1	1,5	0	15	55	
DMS		Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	0,5	24	34	0,3	11,5	30,5	
SMGNJ/CJ		Emissão de parecer jurídico	0,5	7	10	0,5	8	14,5	
Secr. Requisitante		Envio de informações complementares para Edital	0,5	6,5	21	0	30	92	
DMS		Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	0,5	3	7	0	3	4	
DMS		FASE EXTERNA DO PREGÃO PRESENCIAL	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	1	7	7,5	0	5	6
DMS			Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	10	19	29	0,3	13,5	14
DMS			Impugnação Edital/Deliberação Requisitante	0	0	8	0	0	0,3
DMS			Reedição do Edital	0	0	2	0	0,5	38,5
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)		0	0	5	0	0	0,5	
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)		10	10	20	10	12	27,5	
DMS PREGOEIRO GABINETE PREFEITO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação		0,25	1	2	0,3	5	13	
DMS	Homologação		0,25	4,5	7	0	17,5	20,5	
DMS	Publicação da Homologação		0,25	7	11	0	4	14	
DMS	Envio para edição do Contrato		0,25	8	9	0,5	9,5	30,5	
SMGNJ/ATL	CELEBRAÇÃO CONTRATO	Edição do Contrato	0,25	5	8	0,5	7	21	
SMGNJ/ATL		Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	2,5	18	38	3	14	27,5	
SMGNJ/ATL		Publicação do(s) extrato dos contratos	0,5	19	33,5	0,5	4	10	

SMGNJ/ATL		Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	0,5	9	10	0,5	17	18
TEMPO DE TRAMITAÇÃO			28,75	210,5	425	17,7	215	597,3

SETOR	FASE	ATIVIDADE/TAREFA	SRP Bens			SRP Serviços		
			TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)			TEMPO DE EXECUÇÃO (Dias)		
			Menor Tempo	Maior Tempo	Outliers	Menor Tempo	Maior Tempo	Outliers
DMS	FASE INTERNA - PREGÃO PRESENCIAL	Recebimento do pedido de abertura da licitação	0,5	2,5	48	0,25	7	8,5
GP ou SM por delegação		Autorização para deflagração da licitação	0,3	7	11,5	0,25	11,5	84,5
DMS		Recebimento do pedido autorizado	0,25	1,5	27	0,2	13,5	19
PROTOCOLO		Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	0,25	0,5	1	0,2	3	24
DMS		Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	0,5	8	14	0,2	16,5	26
SMGNJ/ATL		Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	0,25	13	183	0,25	11,4	14
DMS		Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	0,25	0,25	35	0,25	13,5	18
Secr. Requirante		Recebimento de informações complementares	0	30,5	40,5	0	15	22,5
DMS		Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	0,25	9	27	0,5	12	19
SMGNJ/CJ		Emissão de parecer jurídico	0,25	14	26	0,5	17	58
Secr. Requirante		Envio de informações complementares para Edital	0	0	0	0	0,5	27
DMS		Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	0,25	6	8	0,5	2	6
DMS		FASE EXTERNA - PREGÃO PRESENCIAL	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	0,25	4,5	5	1	8
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)		10	15	16	10	16	20
DMS	Impugnação Edital/Deliberação Requirante		0	3	5	0	0	13,5
DMS	Reedição do Edital (edital reeditado)		0	0	8	0	0	1
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)		0	0	2	0	0	5
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)		10	10	0	0	0	5

DMS PREGOEIRO		Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	0,5	11	17	0,2	5	14,5
GABINETE PREFEITO		Homologação	0,25	19	26	0,2	17,5	20,5
DMS		Publicação da Homologação	0,5	8	28,5	0,25	1	4
DMS	CELEBRAR ATA	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades	1	13,5	27	0,2	11,5	18,5
DMS		Publicação do(s) extrato das Atas	0,5	17	19,5	0,5	0,5	7
TEMPO DE TRAMITAÇÃO			26,05	193,25	575	15,45	182,4	454,5

APÊNDICE G – TEMPO DE PROCESSAMENTO - PREGÕES - CONTRATOS BENS E SERVIÇO COM A ELIMINAÇÃO DOS OUTLIERS

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	Contratos / Bens	Contratos / Serviços	OUTLIERS	Total	%	Tempo Médio (dias)
		TEMPO (dias)	TEMPO (dias)				
DMS	Recebimento do pedido de abertura	20,5	25	27	18,5	1,09%	0,53
DMS	Recebimento do pedido autorizado (apreciação)	80,7	6	48	38,7	2,28%	1,11
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	51,2	92,2	98,5	44,9	2,65%	1,28
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	66	55	68	53	3,13%	1,51
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	113,5	100,8	64,5	149,8	8,84%	4,28
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	13,5	10,5	7	17	1,00%	0,49
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	48	32,4	0	80,4	4,75%	2,30
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	144	95,8	0	239,8	14,16%	6,85
DMS	Impugnação Edital/Deliberação Requisitante	8	0,3	0	8,3	0,49%	0,24
DMS	Reedição do Edital	2	39	38,5	2,5	0,15%	0,07
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	5	0,5	0	5,5	0,32%	0,16
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	20	40	37,5	22,5	1,33%	0,64
DMS	Publicação da Homologação	25,8	25,5	42,5	8,8	0,52%	0,25
DMS	Envio para edição do Contrato	30	62,5	39,5	53	3,13%	1,51
DMS PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	8	30	13	25	1,48%	0,71
Total				484	767,7	45,32%	21,93
GABINETE PREFEITO	Homologação	24	60,5	32,5	52	3,07%	1,49
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	56	43,7	51,5	48,2	2,85%	1,38
Total				84	100,2	5,91%	2,86
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	4,7	14	0	18,7	1,10%	0,53
Total				0	18,7	0,80%	0,93
Secret_Requisitante	Recebimento de informações complementares	1,5	80,75	55	27,25	1,61%	4,11

Secret_Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	30	151,75	113	68,75	4,06%	9,09
Total				168	96	5,67%	13,2
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	14,45	41,7	21,5	34,65	2,05%	0,99
SMGNJ/ATL	Edição do Contrato	21,25	39,5	28	32,75	1,93%	0,94
SMGNJ/ATL	Convocação - correios e email para assinatura do contrato/coleta de assinatura dos contratantes	134	105,5	65,5	174	10,27%	4,97
SMGNJ/ATL	Publicação do(s) extrato dos contratos	122,5	21,5	43,5	100,5	5,93%	2,87
SMGNJ/ATL	Conferência da Publicação/Digitalização dos Contratos/Despacho ao DMS	50,5	81,5	35	97	5,73%	2,77
Total					438,9	25,91%	12,54
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	37	42,25	24,5	79,25	4,68%	2,11
Total					79,25	4,68%	2,11
TEMPO TOTAL DE TRAMITAÇÃO		1132	1298	736	1694	100%	94,11

SETOR	ATIVIDADE/TAREFA	Atas / Bens	Atas / Serviços	OUTLIERS	Total	%	Tempo Médio (dias)
		TEMPO (dias)	TEMPO (dias)				
DMS	Recebimento do pedido de abertura de licitação	60	25	56,5	28,5	2,29%	4,25
DMS	Recebimento do pedido autorizado (apreciação)	34,3	37,7	46	26	2,09%	3,6
DMS	Determinação da modalidade/Pregoeiro e Equipe de Apoio - despacho para edição da portaria	48	88,4	40	96,4	7,75%	6,82
DMS	Saneamento do feito/Solicitação de informações complementares	35,5	34,5	53	17	1,37%	3,5
DMS	Edição do Edital/Despacho para emissão de parecer jurídico	88	111	0	199	16,00%	9,95
DMS	Juntada do Edital Oficial ao processo/elaboração extrato aviso licitação	23,3	25,5	0	48,8	3,92%	2,44
DMS	Publicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	20,8	54,5	24	51,3	4,13%	3,76
DMS	Prazo de publicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	126,5	120,5	35	212	17,05%	12,35
DMS	IMPUGNAÇÃO EDITAL/DELIBERAÇÃO REQUISITANTE	5	13,5	18,5	0	0,00%	0,92
DMS	EDITAL REEDITADO	8	1	9	0	0,00%	0,45
DMS	Republicação do Aviso de Licitação (Imprensa/Site Oficial do Município)	2	5	7	0	0,00%	0,35
DMS	Prazo de republicação do Edital (mínimo 8 dias úteis)	10	8,4	15	3,4	0,27%	0,92

DMS	Publicação da Homologação	45	7,5	32,5	20	1,61%	2,62
DMS	Edição da Ata de Registro de Preços/Coleta de assinatura licitantes e autoridades	100	58	45	113	9,09%	7,9
DMS	Publicação do(s) extrato das Atas	40	16,5	26,5	30	2,41%	2,82
DMS_PREGOEIRO	Sessão pública/Abertura de Prazo para Recurso/Adjudicação	39,5	32,7	31,5	40,7	3,27%	3,61
Total				439,5	886,1	71,26%	66,27
GABINETE PREFEITO	Homologação	65,5	53,95	22	97,45	7,84%	5,97
GP ou SM por delegação	Autorização para deflagração da licitação	32,3	120,15	96	56,45	4,54%	7,62
Total				118	153,9	12,38%	13,59
PROTOCOLO	Autuação do Pedido/Abertura do Processo Administrativo	5,05	31,9	25	11,95	0,96%	1,85
Total				25	11,95	0,96%	1,85
Secret_Requisitante	Recebimento de informações complementares	71,25	37,5	63	45,75	3,68%	5,44
Secret_Requisitante	Envio de informações complementares para Edital	0	27,5	27,5	0	0,00%	1,37
Total				90,5	45,75	3,68%	6,81
SMGNJ/ATL	Edição da Portaria/Despacho da Portaria para o DMS	209,25	39,4	197	51,65	4,15%	12,43
Total				197	51,65	4,15%	12,43
SMGNJ/CJ	Emissão de parecer jurídico	75,75	102,5	84	94,25	7,58%	8,91
Total				84	94,25	7,58%	8,91
TEMPO TOTAL DE TRAMITAÇÃO		1144,9	1052,5	954	1243,4	100%	69,08

ANEXOS

ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ANÁLISE DO FLUXO E DOS GARGALOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS (MODALIDADE PREGÃO PRESENCIAL) NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP: metodologia e proposição de melhorias

Pesquisador: MARIA EMILIA SILVEIRA CAMARGO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 14669619.5.0000.5504

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.614.439

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado "ANÁLISE DO FLUXO E DOS GARGALOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS (MODALIDADE PREGÃO PRESENCIAL) NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP" foi estruturado em revisão bibliográfica e em concepção metodológica, de forma satisfatória, demonstrando sua relevância para sociedade.

Cabe observar que o título original da pesquisa era "PROPOSIÇÃO DE MELHORIA NO FLUXO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP", o qual foi alterado pelos pesquisadores, com a seguinte justificativa:

"Considerando que a maior parte dos processos são pregões presenciais, este foi o motivo que ensejou a alteração do título da pesquisa, uma vez que o trabalho não tratará de processos licitatórios em sentido amplo, mas apenas uma das modalidades previstas na legislação, cujo procedimento tem características bem peculiares".

Neste sentido, o parecerista entende que o teor da pesquisa não foi alterado.

Objetivo da Pesquisa:

Os pesquisadores esclarecem, no TCLE, que o objetivo principal é "A pesquisa tem por objetivo geral propor melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos que comprometem a celeridade dos processos licitatórios (modalidade pregão presencial) deflagrados para aquisição de bens e

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9885 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.614.439

serviços comuns no Município de Itapeva/SP."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Quanto aos riscos

No TCLE, os pesquisadores relatam que "As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação, pelo fato da pesquisadora trabalhar na mesma organização municipal, atuando como servidora lotada na Secretaria Municipal de Governo e Negócios Jurídicos. Diante dessas situações, O (a) Sr.(a) terá garantido pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Se assim, preferirem poderão responder as questões da entrevista no momento que entender oportuno, e sem a presença da pesquisadora. Após as pausas, serão retomados nessa situação o objetivo a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, a pesquisadora irá orientá-lo(a) e encaminhá-lo(o) para profissionais especialistas e serviços disponíveis, sempre necessário, visando o bem-estar de todos os participantes".

Quanto aos benefícios

Os pesquisadores esclarecem "Sua participação nesta pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a realização de compras públicas mediante a realização de processos licitatórios (modalidade pregão presencial) no Município de Itapeva, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de melhorias a serem aplicadas no fluxo dos processos, que poderão ser aplicados se houver interesse dos gestores municipais desta localidade, bem como de outros municípios com realidades semelhantes".

Assim, os benefícios à pesquisa e os riscos mínimos foram esclarecidos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Considerando os pareceres anteriores, os pesquisadores atenderam às colocações do parecerista e detalharam as informações faltantes, bem como apresentaram documentos complementares.

Os pesquisadores fizeram a devida justificativa para alteração do título da pesquisa e no TCLE, os pesquisadores ajustaram o objetivo principal, esclareceram detalhes sobre as despesas e

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	
Bairro: JARDIM GUANABARA	CEP: 13.565-905
UF: SP	Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685	E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.614.439

indenização.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Considerando as informações do parecer anterior, os pesquisadores atenderam às exigências da Resolução 466/2012.

Recomendações:

No fim da pesquisa, recomenda-se aos pesquisadores apresentar relatório com outros documentos (além dos inicialmente inseridos no sistema) para esclarecimento deste CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando as informações do parecer anterior, os pesquisadores atenderam às exigências da Resolução 466/2012.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1351097.pdf	04/09/2019 23:06:30		Aceito
Outros	Carta_resposta_3.pdf	04/09/2019 23:02:50	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_pronto_Submissao3.pdf	04/09/2019 23:01:36	MARIA EMILIA SILVEIRA CAMARGO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinada.pdf	04/09/2019 13:34:40	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
Outros	Projeto_alterado_sem_destaque.pdf	28/07/2019 21:25:27	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_pronto_submissao2.pdf	28/07/2019 21:16:49	MARIA EMILIA SILVEIRA CAMARGO	Aceito
Outros	Roteiro_de_Entrevista_plataforma.pdf	28/07/2019 20:20:56	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
Outros	Projeto_Plataforma.pdf	28/07/2019 19:14:29	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
Outros	Carta_resposta.pdf	28/07/2019 19:07:30	MARIA EMILIA SILVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado	Projeto_alterado_justificativas.pdf	28/07/2019	MARIA EMILIA	Aceito

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
 Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.585-905
 UF: SP Município: SAO CARLOS
 Telefone: (16)3351-9885 E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 3.614.439

/ Brochura Investigador	Projeto_alterado_justificativas.pdf	17:43:20	SILVEIRA CAMARGO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta.jpg	28/07/2019 17:40:16	MARIA EMILIA SILVEIRA CAMARGO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CARLOS, 02 de Outubro de 2019

Assinado por:
Priscilla Hortense
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
 Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905
 UF: SP Município: SAO CARLOS
 Telefone: (16)3351-9685 E-mail: cephumanos@ufscar.br

ANEXO B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA MUNICÍPIO ITAPEVA(SP)

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal do **Município de Itapeva/SP – Prefeitura Municipal**, informo que o projeto de pesquisa intitulado **ANÁLISE DO FLUXO E DOS GARGALOS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS (MODALIDADE PREGÃO PRESENCIAL) NO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP: metodologia e proposição de melhorias**, apresentado pela pesquisadora, **Maria Emília Silveira Camargo**, CPF 218.079.948-99 discente do Programa de Pós-Graduação - Gestão de Organizações e Sistemas Públicos e que tem como objetivo principal: **Propor melhorias para sanar/corrigir os fatores críticos que comprometem a celeridade dos processos licitatórios (modalidade pregão presencial) deflagrados para aquisição de bens e serviços comuns no Município de Itapeva/SP**, foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar.

Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

Assinatura: _____

LUIZ ANTONIO HUSSNE CAVANI

Prefeito Municipal

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos,
Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP -
Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br