

PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE UM MUNICÍPIO DE MÉDIO PORTE DA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS

Rodrigo Melo Reggiani Alves Abreu – UFLA – reggianialves@gmail.com
Daniela Meirelles Andrade – UFLA - daniela.andrade@dae.ufla.br
Vinícius Batista Gonçalves – UFLA – vinigoncalves@yahoo.com.br
Andressa Aparecida Santana Furtini – UFLA - andressasantan@yahoo.com.br

RESUMO

A gestão do macroprocesso de compras assume importante papel na qualidade dos gastos públicos e na efetivação das políticas públicas. Em razão de sua extensão e do envolvimento de diversos atores, o referido macroprocesso carece de uma gestão estratégica que sincronize as atividades envolvidas, aperfeiçoando-as, com o objetivo único da excelência das aquisições públicas. Assim, em busca do objetivo geral de evidenciar o processo de compras públicas da secretaria municipal de educação de um município de porte médio da região sul de Minas Gerais, foram traçados como objetivo específico a identificação dos atores envolvidos no processo, suas atividades e procedimentos operacionais, bem como mapeamento dos processos e levantamento das boas práticas e gargalos existentes.

Palavras chaves: Macroprocesso de Compras Públicas, Gestão por Processos, Administração Pública Municipal.

1 INTRODUÇÃO

As atividades de compras públicas são os principais parâmetros para o resultado da gestão da cadeia de suprimentos, que tem seu macroprocesso dado por múltiplos subprocessos ou atividades operacionalizadas que carecem de uma gestão estratégica para seu êxito, considerando o dever do poder público de desenvolver técnicas e aprimorar sua gestão para aumento da eficiência e eficácia de seus gastos. Para isso, devem ser formalizadas práticas operacionais, identificadas por um mapeamento do processo, que favoreçam a gestão da cadeia de suprimentos, criando uma ligação entre o planejamento operacional das compras e o planejamento estratégico governamental, exercitando melhorias contínuas ao processo, no atendimento ao bom funcionamento dos órgãos públicos e, conseqüentemente, à boa prestação dos serviços e satisfação do cidadão (KENAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Neste contexto o trabalho busca evidenciar o macroprocesso das compras públicas municipais, elaborando a sua padronização, formalização e sistematização por meio de uma gestão por processos e da aplicação de ferramentas da administração de materiais, de forma a corrigir os gargalos que geram desperdício de recursos e ingerência causadora da morosidade, de forma a otimizar o valor público gerado pelas aquisições de materiais.

O objeto de estudo foi uma secretaria municipal de educação, situada em um município de médio porte, localizado no Sul de Minas Gerais. A fim de atender o objetivo geral de descrever o processo de compras da secretaria referente às aquisições de merenda escolar, material permanente e de consumo escolar (escritório e limpeza), foram traçados os objetivos específicos de: identificação dos atores responsáveis por cada etapa e o fluxo das atividades envolvidas no macroprocesso das compras públicas. Assim, o estudo busca realizar o mapeamento do macroprocesso das compras públicas e levantar pontos positivos e

negativos da administração operacional de cada ator identificado no processo, possibilitando sugerir alternativas de melhorias aos mesmos.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre administração pública, gestão de materiais, compras públicas e gestão de processos. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, sendo realizada entrevista semi-estruturada por meio de perguntas abertas aos principais agentes públicos da prefeitura municipal, executores das atividades envolvidas no macroprocesso das compras públicas municipais da Educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de materiais no setor público

Como grande área da administração pública, a administração de materiais é responsável por determinar quais, como, quando e qual quantidade a organização deverá programar, estocar ou armazenar, transportar, comprar, conservar, controlar, movimentar, etc., os materiais necessários para suas operações internas e/ou realização de suas atividades fins, ou seja, gestão que envolve a totalidade do fluxo de materiais, com o objetivo do contínuo abastecimento de materiais necessários à execução dos serviços públicos organizacionais (SANTOS, 2006).

A administração de materiais ou gestão de materiais, como os demais desmembramentos administrativos de uma organização, detém funções ou departamentalizações que vão além da perspectiva operacional. Portanto, Rosa (2011) define, de maneira ampla esta atividade organizacional por meio de suas funções, quais sejam: planejar, executar e controlar os materiais utilizados pela organização, o que envolve o processo de aquisição, de diagnóstico das demandas, de controle de estoque, de armazenagem, de processo de compras e de escolha dos fornecedores e entrega.

Dentre as múltiplas atividades que venham ser realizada pela gestão de materiais, a sincronia entre elas é vital para o abastecimento da organização (FENILI, 2015). Em detrimento de uma especificação do processo amplo das compras públicas, é fundamental que se tenha uma excelência da gestão de materiais, principalmente na programação das aquisições governamentais, bem como abordado os procedimentos aplicados à função de compras (SANTOS, 2006), resultando na redução de custos, celeridade das aquisições organizacionais, economicidade, entre outros ganhos para a organização pública (FENILI, 2015).

A este processo da cadeia de suprimentos, como importante função a ser destacada da grande área de administração de materiais, o próximo tópico se atenta exclusivamente à gestão de compras públicas.

2.2 Gestão do processo de compras públicas

A atividade organizacional de compras se fundamenta operacionalmente pela aquisição de insumos necessários para o funcionamento das atividades que venham ser desempenhadas pela organização, de forma que atenda as demandas do requisitante e ainda venha a contemplar outras políticas institucionais (FENILI, 2015).

Com o objetivo de aprimorar a gestão das compras públicas, é necessário que sejam evidenciadas as múltiplas atividades, com um mapeamento das aquisições públicas, quanto aos processos internos da função compras e global do processo organizacional das aquisições públicas, sistematizando-os, identificando todas as operações realizadas, parâmetros de gestão e treinamento de pessoal, a fim de que haja uma sincronização entre os atividades e os atores envolvidos no processo, alcançando os objetivos propostos (VINHEIROS, 2008).

O processo de compras públicas para Lima (2007) é visto sob uma óptica técnica, pois não tem alto valor agregado quando de seu término. Tal processo está inserido em um processo mais amplo, envolvendo outros atores organizacionais, com funções administrativas ou de suporte, com o objetivo de efetivar as aquisições públicas, sendo o macroprocesso.

Kenaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) definem a decomposição do macroprocesso, tendo seu início representado pela entrada do insumo ou demanda, ou seja, o que justifica sua operacionalização. Em seguida há o macroprocesso. Posteriormente verifica-se a saída, também externa ao macroprocesso, sendo a efetivação do serviço ou produto entregue ao demandante. Dessa forma, dentro do macroprocesso estão os processos, e dentro destes as atividades ou subprocessos, compostas por tarefas ou operações, todos em fluxo seqüencial (KENAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

De acordo com Kenaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), é por meio do mapeamento das demandas e dos processos de compras focado na qualidade dos gastos que o planejamento de compras poderá promover a melhor utilização dos recursos públicos. No entanto, muitos segmentos da Administração Pública ainda desconhecem a abrangência do impacto do planejamento como ferramenta importante e eficiente, além de ser um processo composto por ações interrelacionadas e interdependentes (SANTANA, 2015).

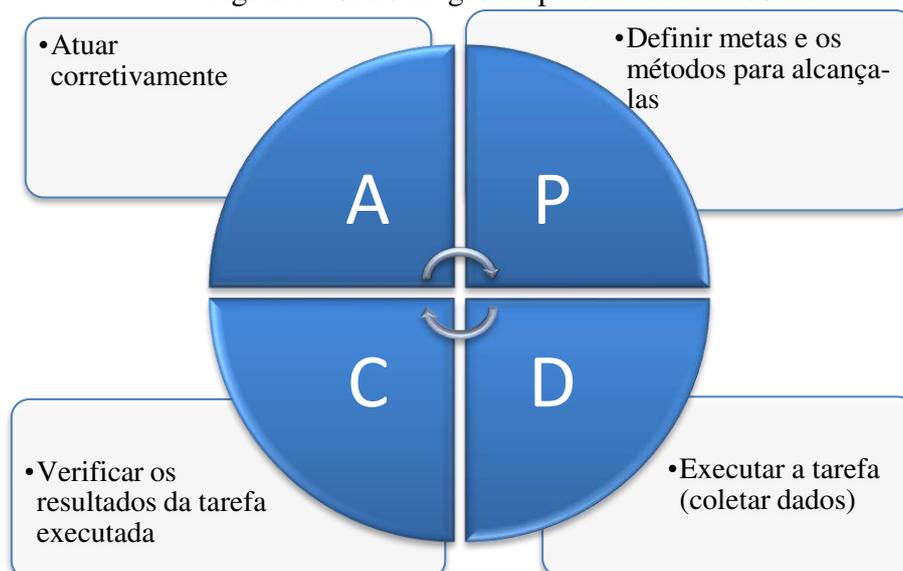
2.3 Melhorias aplicadas ao processo de compras públicas

De forma a apoiar o processo de compras públicas, a gestão por processos prevê a aplicação de processos gerenciais e instrumentos de planejamento, a fim de se criar parâmetros de excelência de gestão a serem perseguidos pela organização, contribuindo para diferentes melhorias, como agilidade e controle, de modo que sua aplicação venha a garantir eficiência, eficácia e efetividade às aquisições, além de gerar economicidade, na relação do custo x benefício a favor da administração pública por meio da qualidade dos gastos públicos.

Para a aplicação do planejamento ao processo de compras públicas, primeiramente é necessário que haja um mapeamento dos processos e uma nítida identificação de suas atividades, de forma que se possa avaliar o desempenho, qualitativa ou quantitativamente, a partir da criação de indicadores. Segundo Ribeiro e Bliacheriene (2013), os indicadores buscam medir e garantir as várias dimensões do processo, incidindo sobre a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade do mesmo.

Para eficiência e concretização do planejamento, é necessário um efetivo controle e remodelamento de sua implementação. O P.D.C.A. é um dos mais difundidos métodos de melhoria contínua, baseado na eficiência, eficácia e efetividade, e que se integra ao processo. Campos (1996) o define como sendo um método de gerenciamento de processos ou de sistemas, propondo melhorias voltadas para os problemas identificados, implementando-as conforme planejado, e apurando os resultados por meio do controle. Este ciclo denominado de P.D.C.A., significa em seu idioma de origem: *plan, do, check e act*. A tradução das palavras são as quatro etapas do processo de melhoria contínua: planejar, executar, verificar e atuar (Figura 1).

Figura1 - Ciclo de gestão pelo método P.D.C.A.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Ribeiro e Bliacheriene (2013).

Carpinetti (2012) determina os procedimentos inclusos por cada fase do ciclo P.D.C.A. O planejamento (*plan*) inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções. A execução (*do*) consiste na preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejamento. A verificação (*check*) é realizada pela coleta de dados e pela comparação do resultado alcançado com a meta planejada. E por fim, a ação corretiva (*action*), é a atuação sobre os desvios observados, buscando corrigi-los. Caso seja necessário, deverá ser refeito o planejamento das ações de melhoria, reiniciando o P.D.C.A.

Portanto, a aplicação dos instrumentos de planejamento proporciona melhorias dos processos ou operações, com o intuito de alcançar a excelência sobre o tripé da eficácia, eficiência e efetividade na realização das ações públicas, sendo que no processo de compras públicas, garantem a racionalização e aprimoramento dos procedimentos realizados e qualidade nas aquisições públicas (SANTOS, 2006).

3 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso buscando verificar detalhadamente os procedimentos operacionais desenvolvidos desde a demanda de suprimentos da secretaria municipal de educação até a gestão de contratos, bem como os atores envolvidos e o fluxo de compras da secretaria municipal de educação (S. M. E.). Foram aplicadas entrevistas com os responsáveis envolvidos no processo de compras da secretaria analisada.

Com relação aos responsáveis pelas demandas, foi utilizada a técnica de saturação, ou seja, ao iniciar informações repetitivas entre uma escola e outra a coleta de dados foi interrompida. A saturação, segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008), indica o momento em que a coleta de dados deixa de ser relevante para a conclusão da pesquisa. Portanto, foram visitadas um total de 17 escolas e 15 creches.

A partir dos relatos concedidos pelas entrevistas semi estruturadas (questionários) e as observações, o pesquisador narrou os procedimentos operacionais de cada ator do processo de compras da S.M.E. A partir dessas informações, foi possível elaborar o processo de compras públicas municipais, partindo de demandas escolares (despesas da Secretaria Municipal de Educação), definindo os atores e suas tarefas operacionais (POP's).

Com a evidenciação dos procedimentos realizados e do processo de compras públicas como um todo, foram levantados pontos positivos e negativos, ou seja, boas práticas e gargalos dos procedimentos, impactantes às aquisições da secretaria municipal de educação, e ao processo de suprimentos públicos municipais em geral.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Aspectos negativos e positivos ao processo de compras públicas da S.M.E

A partir da identificação dos procedimentos utilizados para realização das atividades do processo de compras, foram evidenciados os atores gestores e os principais pontos positivos e negativos, podendo ser relacionados ao fluxo das tarefas de uma determinada atividade, a um processo do macroprocesso ou diretamente aos resultados do macroprocesso das compras públicas municipais. De maneira a ilustrar este levantamento, foi construído o Quadro 6 buscando evidenciar o ator e o procedimento e identificar os respectivos pontos positivos (+) ou negativos (-), conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Levantamento dos procedimentos positivos e negativos ao processo geral das compras públicas municipais.

	Pontos positivos (+)	Pontos negativos (-)
S.M.E.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento dos instrumentos de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de gestão estratégica (riscos) • Planejamento das compras pouco participativo
Escolas	<ul style="list-style-type: none"> • Racionamento dos suprimentos • Levantamento participativo das demandas • Eficiência no uso do recurso P.D.D.E 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismo eficiente de controle de estoque • Inexatidão do quantitativo demandado • Ausência de planejamento de compras de material permanente
Setor de Compras da S.M.E.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema ERP de solicitação de compras • Eficiência do planejamento e controle da merenda escolar • Manutenção do fluxo contínuo de suprimentos escolares • Conhecimento do processo de compras como um todo 	<ul style="list-style-type: none"> • Erros nas descrições e especificações • Falta pessoal (R.H) • Atraso no envio da solicitação de material permanente de escritório para inclusão na licitação • Mapeamento do processo de compras
Gerência de Suprimentos/ Departamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Manual operacional • Cronograma de solicitações de compras licitatórias anuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta planejamento participativo • Falta de atualização e padronização do catálogo de materiais
Gerência de Licitações	<ul style="list-style-type: none"> • Licitações eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidade do processo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Os tópicos foram organizados de acordo com os atores que compõem o processo estudado, sendo neles discutido tais procedimentos e suas implicações à gestão do processo, e conseqüentemente, aos resultados das compras públicas municipais da S.M.E.

4.1.1 Secretária municipal de educação e secretária adjunta (S.M.E)

No que diz respeito ao processo de compras, nos procedimentos realizados pela S.M.E., representado pelas secretárias, foi identificado um ponto positivo: O funcionamento dos instrumentos de planejamento. E dois pontos negativos, quais sejam: ausência de planejamento estratégico, não contemplando os riscos (ameaças) do processo de compras; e a ausência de participação no planejamento das compras, inexistindo reuniões ou audiências públicas de construção do planejamento de compras, assim como levantamento planejado das demandas institucionais.

O ponto positivo da S.M.E. no processo de compras foi a descentralização das compras municipais, realizada pelo setor de compras próprio da secretaria, o que resultou em uma maior dinâmica referente ao gerenciamento do processo, como, por exemplo, quando são priorizadas as compras devido a um objetivo estratégico, destinando às escolas que mais necessitam. Ademais, possibilitou também a execução de planos de gestão e melhorias específicas à secretaria.

O outro ponto positivo identificado no processo de compras da S.M.E. foi a realização do planejamento por meio de instrumentos como o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias, a lei orçamentária anual e o conselho gestor. Foi identificada a execução de compras obedecendo ao planejamento da LOA e da atuação do Conselho Gestor da Educação. Por meio dos mecanismos formais e legais, a execução do orçamento público municipal atinge a responsabilidade fiscal e dá transparência aos gastos públicos (GIACOMONI, 2012).

A secretaria se limita a executar, resumidamente, suas despesas fixadas pela LOA, contratando serviços e comprando materiais utilizados em anos anteriores, necessitando, portanto, de um plano de melhorias que inove o processo. A secretaria não tem formalmente um plano prévio de compras anuais e não realiza um diagnóstico contemplando todas as demandas instituições de ensino e suas especificidades.

4.1.2 Instituições demandantes (Escolas)

No que diz respeito ao processo de compras, nos procedimentos realizados pelas instituições demandantes foram identificados 3 (três) pontos positivos, quais sejam: racionamento dos suprimentos; levantamento participativo das demandas; e o recurso PDDE (Programa Dinheiro Direto para Escola). Todavia, também foram identificados 3 (três) pontos negativos, sendo: a ausência de mecanismo eficiente de controle de estoque; a ausência de mapeamento de demandas; e a ausência de planejamento de compras de material permanente.

Dos pontos positivos, o racionamento dos suprimentos é executado de forma racional, o que otimiza os gastos públicos pelo uso eficiente dos insumos. O levantamento participativo consiste na indicação das necessidades de material permanente realizada pelos diversos profissionais escolares. A eficiência no uso dos recursos do PDDE é um ponto positivo por suprir as necessidades escolares em períodos sem ata de registro de preços vigente, com baixo volume, que poderia trazer morosidade ao processo de compras públicas municipais.

O primeiro ponto negativo evidenciado no Quadro 1 consiste na ausência de um mecanismo eficiente de controle de estoque, pois não existem médias de gastos e consumos, sendo apenas identificados momentos de urgências, prejudiciais ao fluxo de compras, determinados pela ineficiência da gestão do processo de compras. A inexistência do quantitativo demandado foi identificada pela dificuldade das escolas definirem onde e quando surgiram novas demandas, gerando incertezas, acarretando excesso no pedido de compras e, posteriormente, seu descontrole por não ser fidedigno à realidade. Com relação ao segundo ponto negativo, a ausência de planejamento de material permanente se dá pela ausência de

gestão de materiais em razão da falta de conhecimento técnico do profissional responsável em prever, por exemplo, sua vida útil, ocasionando em inúmeras vezes a sua ausência na ata licitatória.

4.1.3 Setor de compras da S.M.E.

Tomando como base o processo de compras geral e identificando os procedimentos do setor de compras da educação, foram evidenciados 4 (quatro) pontos positivos e 4 (quatro) pontos negativos.

Para as compras de material permanente, consumo e merenda escolar, foram destacados os seguintes pontos positivos: O sistema ERP, utilizado para realizar as solicitações de compras, gera rapidez nas transações devido ao fato de ser online e em tempo real, diminuindo a morosidade da burocracia do processo interno de compras. O outro ponto, a eficiência do planejamento e controle da merenda escolar, acontece pela metodologia utilizada para levantar as demandas com exatidão, usando quantitativo de alunos e a qualidade da aplicação das aquisições, baseadas no planejamento de cardápios. O planejamento de manter estoque mínimo nas escolas, necessário para o período que antecede o processo licitatório. A manutenção do fluxo contínuo de suprimentos escolares ocorre pelo fato das escolas não ficarem sem seus suprimentos necessários para sua execução de atividades. Por fim, o conhecimento integral do processo de compras facilita a identificação dos atores envolvidos e possibilita uma comunicação rápida entre eles.

Os pontos negativos detalhados no Quadro 1 são: o erro nas descrições e especificações dos materiais demandados para compras; falta de atualização do sistema que gera diferentes identificações e descrições do mesmo item, muitas vezes não observados na hora da solicitação, sendo enviados pedidos de compras de produtos com descrições obsoletas e defasadas para o contexto do mercado, fato este que gera o retorno das solicitações de compras, atraso no processo e caso de frustração do pedido.

Outro ponto negativo é a falta de pessoal ou recursos humanos que causa empecilhos na realização das tarefas do setor de compras. Tal setor conta com apenas uma pessoa responsável pelo recebimento de demandas, pela definição da dotação, pela descrição e especificação do bem, pela solicitação e outras inúmeras atividades como arquivamento, visitas escolares, etc.

Ausência de padronização das especificações de materiais ou um manual operacional capaz de formalizar os procedimentos também é um ponto negativo que gera disfunções operacionais, como extravio de documentos, não arquivamento, erros nas solicitações de compras, etc. Apesar de se ter conhecimento do processo de compras como um todo e de seu fluxo, não se têm um mapeamento do mesmo, que possibilitaria a identificação de oportunidades e ameaças, de gestão estratégica e aprimoramento do processo.

4.1.4 Gerência de Suprimentos/Departamento de Compras

No que diz respeito ao processo de compras, quanto aos procedimentos da Gerência de Suprimentos, foram identificados 2 (dois) pontos positivos e 2 (dois) pontos negativos.

Os pontos positivos verificados são: a existência de um manual operacional que determina procedimentos operacionais padronizados para realização das compras; o cronograma de compras anuais, que consiste em um procedimento elaborado pela Gerência de Suprimentos para planejar as compras licitatórias das secretarias, definindo previamente as datas para recebimento das solicitações, de forma a anteceder o prazo de validade das licitações e contribuir, portanto, para a eficiência e eficácia do processo de compras.

Os pontos negativos são: a falta de planejamento participativo entre os responsáveis pelas demandas das secretarias e demais atores envolvidos no processo de compras; e a ingerência do catálogo de materiais. A Gerência de Suprimentos, por ter uma visão macro gerencial, deve exercer influência nos procedimentos referentes às compras, de forma que o planejamento seja uma ferramenta efetiva de gestão e aprimoramento do processo de compras, discutindo, por exemplo, a padronização dos pedidos de compras, que envolve diversos setores, e que pontualmente evidencia sua ausência no resultado das compras públicas municipais.

As diversas especificações são motivos de devoluções às secretarias para correção, o que gera um atraso no fluxo do processo das compras públicas. As inconsistências nas descrições identificadas tanto nas demandas coletivas de um mesmo material, como nas internas de uma secretaria, resultam em ineficiência e ineficácia da gestão.

4.1.5 Gerência de licitações

No que diz respeito às práticas procedimentais referentes ao processo de compras realizadas pela Gerência de Licitações, foi identificado 1 ponto positivo, que é a eficiência nos processos licitatórios, e 1 ponto negativo que é a morosidade do processo licitatório. A eficiência consiste na realização do procedimento em consonância com a Lei 8.666/93, contendo os itens solicitados pela secretaria demandante atendendo o que se objetivava através deles.

O ponto negativo diz respeito à morosidade do processo licitatório, o que pode ser explicado pela primazia da legalidade burocrática da administração pública, não sendo abordadas práticas de modernização e inovação pelo setor público municipal. Na maioria das vezes, o atraso se justifica por pedidos de impugnações e recursos impetrados pelos participantes da licitação. Isto faz com que as compras sejam realizadas em prazo posterior ao esperado, gerando ineficácia das compras, não atendendo aos objetivos da Administração Pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que o processo carece de interações mais concisas, possibilitadas pela formalização, padronização e sistematização dos procedimentos operacionais, através de manuais de compras entregues a todos os atores do macroprocesso, contendo um manual e procedimentos operacionais padrões referentes a cada departamento ou órgão integrante, além de um fluxograma do mapa do processo, o que possibilita disseminar o entendimento das tarefas procedimentais e visualizar os pontos críticos do processo.

Sugere-se a aplicação do P.D.C.A., onde serão planejadas ações em combate aos gargalos identificados, sendo possível aplicá-las, monitorá-las e avaliá-las. Tendo em vista as mudanças de gestão, modernizações tecnológicas e do surgimento de novas demandas, deve-se implementar ferramentas de gestão de materiais, como a classificação de materiais, sendo sempre atualizada de forma a manter um catálogo simplificado e padronizado.

A aplicação de controles facilita a criação de parâmetros ou indicadores da gestão, como o controle de estoque, de distribuição e de compras, possibilitando inovar a cada período de tempo, com aplicações de *brainstorm* entre os gestores ou um benchmarking entre organizações públicas ou privadas. A fim de garantir a excelência da gestão pública eficiente e efetiva às ações governamentais frente à crescente demanda que surge ao setor público. Para trabalhos futuros, sugere-se um redesenho do processo de compras, de forma a simplificar o fluxo, objetivando a celeridade e fluidez do processo de compras públicas.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FENILI, R. R. *Gestão de Materiais*. Brasília: ENAP, 2015. 168 p. : il. (ENAP Didáticos, n. 1). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Enap+Did%C3%A1ticos+-+Gest%C3%A3o+de+Materiais.pdf/76d26d48-37af-4b40-baf1-072a8c31236a>>. Acesso em: 19 out. 2017.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p.17-27, 2008.

GIACOMONI, J. *Orçamento Público*. 16 ed. Ampliada, revisada e atualizada .São Paulo: Atlas, 2012.

KENAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, P. D. B. *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. *Construindo o Planejamento Público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular*. São Paulo, Altas, 2013.

ROSA, R. A. *Gestão de operações e logística integrada*. Brasília: CAPES UAB, 2011, 96 p.

SANTANA, J. E. *Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos*. 1 ed. Curitiba - PR. Negócios Públicos: 2015, 180 p.

SANTOS, C. S. *Introdução à Gestão Pública*. 1 ed. Sao Paulo, SP: Saraiva, 2006, 156 p.

VINHEIROS, P. C. *A contribuição da gestão por processos nas compras governamentais*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública e de Empresas). CIPAD 3. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2008, 68 p.