

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: PROPOSTA DE UM MODELO DE TERMO DE REFERÊNCIA PARA O MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL-RS

**Graziele Ramos do Amaral
Samuel Vinícius Bonato
Errol Fernando Zepka Pereira Junior
Pelayo Munhoz Olea**

Submetido em: 03.11.2020

Aceito em: 21.11.2020

Resumo

Termo de Referência é um documento que uma instituição contratante estabelece os termos pelos quais um serviço deve ser prestado ou um produto deve ser entregue por prováveis contratados. Neste caso houve a necessidade de um modelo de Termo de Referência a ser utilizado como base para licitações na Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul-RS. Este é um município de médio porte localizado na região metropolitana de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul. O estudo visou apresentar a importância do planejamento e elaboração dos Termos de Referências em serem construídos de forma transparente, clara e objetiva. A metodologia foi uma pesquisa qualitativa com a técnica de grupo focal e uma análise documental. Nos resultados, houve a construção do modelo de Termo de Referência, com orientações aos servidores e recomendação da criação de um decreto que venha a normatizar a implementação do modelo. Outra definição que emergiu do estudo foi o surgimento de uma comissão especial com a participação de diferentes áreas do poder público. O Termo de Referência deve ser construído por uma equipe multidisciplinar e/ou multissetorial, onde cada um de seus integrantes irá dar sua contribuição para melhor qualificar o objeto a ser contratado.

Palavras-chaves: Administração pública; Contratação de serviços públicos; Termo de referência.

PUBLIC SERVICES CONTRACTING: PROPOSAL OF A TERMS OF REFERENCE FOR THE MUNICIPALITY OF SAPUCAIA DO SUL-RS

Abstract

Term of Reference is a document that a contracting institution establishes the terms by which a service must be provided or a product must be delivered by probable contractors. In this case, there was a need for a Term of Reference model to be used as a basis for bidding in the Municipality of Sapucaia do Sul-RS. This is a medium-sized municipality located in the metropolitan region of Porto Alegre in the state of Rio Grande do Sul. The study aimed to present the importance of planning and drafting the Terms of Reference in being constructed in a transparent, clear and objective manner. The methodology was a qualitative research with the focus group technique and a documentary analysis. In the results, there was the construction of the Term of Reference model, with guidance to civil servants and recommendation of the creation of a decree that will standardize the implementation of the model. Another definition that emerged from the study was the emergence of a special commission with the participation of different areas of government. The Term of Reference must be built by a multidisciplinary

and / or multisectoral team, where each of its members will make their contribution to better qualify the object to be hired.

Keywords: Public administration; Procurement of public services; Reference term.

1 INTRODUÇÃO

No processo de licitação diversos ritos deverão ser observados e cumpridos em atendimento a Lei Federal nº 8.666/93 e demais legislações que se aplicar a matéria. Dentre as peças fundamentais para este processo, o “Projeto Básico” ou “Termo de Referência” que norteiam o objeto que será contratado pela administração pública através de estudos técnicos preliminares. No campo acadêmico, há estudos que apontam a relevância do Termo de Referência para as compras públicas, bem como os tipos de termos de referência existentes (COSTA *et al.*, 2020).

O Termo de Referência produzido com responsabilidade dará subsídios confiáveis para diversas ações que serão executadas dentro da administração pública, desde o diagnóstico e definição do que será licitado, na elaboração de contratos, até uma base sólida para a fiscalização contratual. A elaboração do Termo de Referência de maneira superficial, com pouca clareza ou, que apresente na sua especificação itens que causem o direcionamento do objeto a ser contratado, poderão ocasionar o fracasso de uma licitação.

Diante da queda na arrecadação dos órgãos públicos ocasionadas pela atual estagnação da economia nacional e das necessidades ímpares da população, os gestores públicos precisam reinventar suas ações e buscarem alternativas de melhoria para os serviços ofertados à população. O que torna relevante que os administradores públicos analisem seus fluxos de trabalho a fim de que sejam identificadas falhas no processo, que estejam gerando prejuízos financeiros, materiais e de pessoal, a fim de que, estando em posse destas informações, tomem medidas para correção destes desvios em benefício do povo, conforme apontado nos estudos de Coimbra *et al.* (2019) e Pereira Junior *et al.* (2020).

Destaca-se a situação onde em fevereiro de 2020, o Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Sul (TCE/RS) suspendeu o Pregão Eletrônico realizado pelo Consórcio da Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre (CM-Granpal). O objeto do pregão é o registro de preços para contratação de empresa especializada em fornecimento de licença de uso (locação) de sistema informatizado de gestão pública, incluindo serviços de suporte técnico e manutenção. Na análise da conselheira do Tribunal de Contas/RS verificou-se indícios de irregularidades na definição do objeto da licitação e, entre outros apontamentos,

consta o possível direcionamento da licitação (PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Outro caso ocorrido no estado do Rio Grande do Norte trata da Recomendação nº 01/2020 de 04 de março de 2020, do Ministério Público à Prefeitura Municipal de Natal, quanto à anulação do processo licitatório que visa a realização de obras de enrocamento na orla da Praia de Ponta Negra. Foram apontados pelo Ministério Público possíveis vícios no processo e falta de caráter competitivo. A empresa ganhadora deste certame não preenchia os requisitos previstos no edital e no Termo de Referência conforme divulgado (TRIBUNA DO NORTE, 2020).

Dessa forma, entende-se que a utilização do Termo de Referência pela instituição ultrapassa as barreiras da fase interna da licitação, do planejamento, do certame, da contratação, da fiscalização, chegando até a entrega dos bens ou serviços à população, devendo ser feito com prudência e responsabilidade.

O estudo visa apresentar a importância do planejamento e elaboração dos Termos de Referências em serem construídos de forma transparente, clara e objetiva. Neste cenário, surge o problema de pesquisa: “Qual deve ser o modelo de Termo de Referência a ser utilizado como base para licitações no município de Sapucaia do Sul-RS?”. Para auxiliar nesta investigação foi traçado como objetivo geral propor um modelo para orientação e elaboração de termos de referência aos servidores públicos de Sapucaia do Sul-RS e como, objetivos específicos:

- a) identificar quais são os elementos essenciais para a legalidade e robustez de um Termo de Referência;
- b) analisar a adequação dos Termos de Referência do município de Sapucaia do Sul no ano de 2020 a estes elementos;
- c) propor um decreto ou ordem de serviço para regulamentar os termos de referência do município.

2 TERMO DE REFERÊNCIA NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Nos Estados medievais da Europa utilizou-se do sistema denominado "vela e pregão", onde reuniam-se pessoas interessadas em adquirir determinado bem, e, enquanto ardia uma vela os participantes faziam suas ofertas. Após apagar a chama, era concedido o bem a quem tivesse feito a melhor oferta. Estes são os registros de como aconteceram os primeiros certames (SANTOS; FREIRE, 2018).

A Lei Federal nº 8.666/93 foi criada para regulamentar o artigo 37, inciso XXI da CF/88 e instituir normas para licitações e contratos da administração pública. Esta lei define a licitação como a escolha da proposta mais vantajosa para a administração pública, com a garantia do cumprimento do princípio constitucional da isonomia, bem como a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, respeitando os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O procedimento licitatório é composto pelas fases interna e externa. Durante muito tempo os pesquisadores de administração pública direcionaram seus estudos basicamente na fase externa, que compreende desde a publicação do edital até a homologação do procedimento e adjudicação do objeto (CAMARÃO, 2013). Já na fase interna, ganham ênfase o Termo de Referência e o edital (PADILHA *et al.*, 2018). Dessa forma, a Lei nº 10.520/2002 surge para instituir a modalidade de licitação denominada pregão, podendo ser adotada esta modalidade para aquisição de bens e serviços comuns. 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).

Após esta legislação, houve a criação do Decreto nº 5.450/2005, que veio para regulamentar o Pregão Eletrônico. Esta modalidade deve ser utilizada para compra de bens e de serviços comuns, excetuando-se as contratações de obras de engenharia, as locações imobiliárias e as alienações em geral (BRASIL, 2005). Com a advindo do Decreto nº 10.024/2019 foram incluídos na modalidade pregão os serviços comuns de engenharia, possibilitando assim novas contratações por intermédio desta modalidade (BRASIL, 2019). Durante a fase preparatória do Pregão Eletrônico, de acordo com o inciso I, artigo 9º do Decreto nº 5450/2005, é verificada a “elaboração de Termo de Referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização” (BRASIL, 2005).

A caracterização do objeto e a indicação de recursos orçamentários deve ser feita para qualquer compra realizada pela administração pública, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa, é o que prevê o artigo 14 da Lei de Licitações (BRASIL, 1993). Dessa forma, toda e qualquer despesa deverá ser previamente autorizada pelo Poder Legislativo ao Poder Executivo, isto é, nenhuma autoridade pode efetuar despesa sem autorização legislativa, ou acima dos limites estabelecidos, devendo estar de acordo com o

Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Segundo Chaves (2015), o objeto do processo licitatório deve ser construído através do Termo de Referência ou projeto básico, virá anexado ao edital do certame e será disponibilizado ao público com o intuito de garantir a transparência e a confiança à administração.

Os incisos I e II, artigo 8º do Decreto nº 3.555/2000 definem o Termo de Referência como um documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela administração, diante da definição do objeto, orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato (BRASIL, 2000). Já no artigo 30 da IN nº 05/2017 menciona que no Termo de Referência deve conter, no mínimo: declaração do objeto, fundamentação da contratação, descrição da solução como um todo, requisitos da contratação, modelo de execução do objeto, modelo de gestão do contrato, critérios de medição e pagamento, forma de seleção do fornecedor, critérios de seleção do fornecedor, e estimativas detalhadas dos preços com ampla pesquisa de mercado nos termos da Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014 e adequação orçamentária (BRASIL, 2014).

De acordo com o Manual de Compras Diretas do TCU, na justificativa deverá ser informada qual a necessidade da Administração será atendida com a contratação, apresentando os benefícios que serão alcançados e os impactos positivos da contratação para o poder público. A especificação técnica é a caracterização completa do bem que será adquirido, sem a indicação da marca (artigo 15 da Lei nº 8.666/93). Por outro lado, a qualificação técnica é o conjunto de requisitos profissionais que o licitante apresenta para executar o objeto da licitação, devendo limitar-se as disposições do artigo 30 da Lei de Licitações (PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

Em relação aos critérios de avaliação das propostas o artigo 45 da Lei nº 8.666/93, estes classificam-se em: menor preço, melhor técnica, técnica e preço, a de maior lance e oferta; excetuando-se a modalidade concurso. Nas obrigações da Contratada e Contratante são definidos os deveres das partes (BRASIL, 1993). O Manual de Compras Diretas do TCU orienta que seja feito, pelo setor responsável, levantamento de custos para a contratação por meio de pesquisa de mercado com no mínimo três orçamentos (PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

Segundo Paiva e Pinto (2017), durante a fiscalização será identificado se o objeto executado está de acordo com as especificações constantes no edital de contratação, na proposta apresentada pela contratada, no contrato realizado ou no plano de trabalho, verificando *in loco*.

No entanto, as funções do gestor do contrato consistem em planejar, organizar, negociar, implementar e controlar o contrato, e é de responsabilidade da Administração a designação de servidores para atuarem como fiscais e gestores de contratos (SCHROEDER *et al.* 2018). Tem-se ainda as sanções que são as penalidades previstas caso haja o descumprimento do objeto pactuado por uma das partes. O fiscal de contrato deverá utilizar o Termo de Referência como sua ferramenta de inspeção, pois como mencionado no Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), o servidor poderá sanar dúvidas originárias do cumprimento das obrigações assumidas pela contratada através deste documento (INPI, 2010).

Pode ser observado que desde sua criação, o planejamento do Termo de Referência foi aperfeiçoado de modo que atenda às necessidades do poder público de maneira eficiente e confiável. De acordo com Patrocínio (2018), se o Termo de Referência for elaborado de maneira correta trará maior confiança aos participantes do certame e a administração pública, considerando o cumprimento do princípio da legalidade. Com base neste princípio, o poder público só pode exigir dos licitantes aquilo que está disposto no Termo de Referência e os proponentes obrigam-se a cumprir o que está especificado no Termo de Referência.

A elaboração do Termo de Referência deve ser realizada com a junção de esforço de mais de uma unidade administrativa, ou seja, de maneira multissetorial. Neste sentido, o setor requisitante detém de conhecimento técnico para especificar o objeto a ser licitado e o setor de compras possui experiência de como operacionalizar e compor o Termo de Referência. Desta forma, surge a necessidade de um planejamento (CAMARÃO, 2013).

Um dos principais problemas para a operacionalização da licitação é a falta de planejamento. Para Pereira Junior *et al.* (2019), o planejamento estratégico vem a ser uma metodologia aplicável a várias gestões organizacionais na necessidade de desenvolver suas estratégias, e este pode ser visto como uma forma de aprendizagem organizacional, uma vez que existe uma diversidade de necessidades e interesses dos agentes envolvidos. Ainda para os autores, é por meio do planejamento que é possível atender a toda essa diversidade, dando assim uma direção do negócio que convenha a todos os envolvidos. Assim, quanto ao planejamento, o Termo de Referência incompleto ou inconsistente é elencado pelo Tribunal de Contas da União como um risco quando: o conteúdo não permite apurar a oferta mais vantajosa para a administração ou não apresenta mecanismos adequados para a gestão contratual (PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020). O artigo 54 da Lei Federal nº 8.666/93 define que os contratos precisam estabelecer com clareza e precisão as condições para a sua execução,

e deixá-las expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades de ambas as partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que estão vinculados.

Os itens constantes no Termo de Referência serão utilizados posteriormente para compor as cláusulas contratuais, evidenciando mais uma vez a importância de sua elaboração com responsabilidade. É no Termo de Referência que o gestor do contrato é designado, ele atuará como os “olhos” da administração. Gomes (2016) destaca que independente de qualquer outra preocupação da administração, o controle e a inspeção dos contratos administrativos devem ser feitos com o fim de verificar a execução do objeto contratual de forma integral. Na sequência, o Quadro 1 apresenta um resumo dos itens que devem compor o Termo de Referência segundo diferentes normas e autores abordados no estudo.

Quadro 1 - Itens que compõem o Termo de Referência

ITEM	Decreto nº 3.555/00	Decreto nº 5.450/05	IN. 05/17	Bortoletto (2019)
Objeto	✓	✓	✓	✓
Especificação e qualificação técnica				✓
Justificativa			✓	✓
Orçamento detalhado	✓	✓	✓	
Valor estimado		✓	✓	✓
Definição de métodos e estratégias de suprimentos	✓	✓	✓	✓
Cronograma físico-financeiro		✓		✓
Critérios de aceitação do objeto		✓	✓	✓
Deveres do Contratado e Contratante		✓		✓
Procedimentos de fiscalização		✓	✓	✓
Gerenciamento de contrato		✓	✓	✓
Prazo de execução	✓	✓		✓
Garantia				✓
Adequação orçamentária			✓	
Sanções		✓		✓

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dessa forma, os pontos de maior relevância para formulação do Termo de Referência de modo que as contratações atendam aos anseios da administração Pública e estipulem regras claras de como se dará a execução, gestão e fiscalização dos instrumentos contratuais, sendo uma peça fundamental de planejamento da entidade (BORTOLETTO, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo foi realizada uma pesquisa qualitativa, cuja a técnica empregada foi o grupo focal e uma análise documental (MORGAN, 1997). Para este estudo foram utilizadas além das legislações vigentes e estudos científicos - ênfase a Lei Federal nº 8666/93 (Lei das Licitações) e o Decreto nº 5.450/2005 (Pregão Eletrônico), o Termo de Referência que integra o edital de licitação.

Na revisão de literatura foram identificados os itens que são indispensáveis para a composição do Termo de Referência, devido a relevância de sua informação para o processo licitatório, contratual e fiscalizatório. De posse destes dados, foi feito um comparativo com as informações definidas nas licitações atualmente realizadas no município de Sapucaia do Sul-RS na busca por sugestões de melhorias a serem implantadas no novo modelo que foi proposto à gestão.

Foram examinados Termos de Referência redigidos pelo município de Sapucaia do Sul-RS, na modalidade de licitação pregão, sendo doze através de Pregão Eletrônico e dois de pregão presencial. A amostra destes termos ficou restrita às demandas provenientes dos editais do período de janeiro/2020 a abril/2020. O conteúdo dos termos foi confrontado com as exigências encontradas na literatura. Com base nas orientações dos legisladores, acerca da matéria, foi proposto a criação de um decreto que venha a normatizar e instruir os servidores públicos de que modo deverão ser formulados os termos de referência.

Após a fase de criação do decreto foi formado um grupo focal com representantes da Diretoria de Compras, Diretoria de Contabilidade, Diretoria de Processos Administrativos (PGM) para que fosse avaliada a proposta de implementação da normativa. Este encontro aconteceu no dia 19/05/2020 na sala de licitações da Diretoria de Compras e durante duas horas os participantes puderam contribuir com o modelo proposto. De acordo com Morgan (1997), os grupos focais são uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador e as metodologias de pesquisa apoiadas na técnica dos grupos focais considera os produtos gerados pelas discussões grupais como dados capazes de formular teorias, testar hipóteses e aprofundar conhecimento sobre temas específicos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os participantes deste grupo foram convocados previamente e receberam material preparatório para a reunião, onde foi enviado um e-mail com as descrições do projeto. Este material era composto por: breve conceito sobre grupo focal, a sistemática do que seria tratado no evento, dados adicionais como conceito, propósito e elementos essenciais do Termo de Referência, roteiro dos resultados esperados do trabalho do grupo e modelo de Termo de Referência proposto. Para este grupo foram apresentados os dados apurados nesta pesquisa, no que tange aos problemas identificados na elaboração dos termos de referência no município, sendo propostas soluções de melhorias para o processo de acordo com o previsto na legislação vigente, a fim de que sejam adotadas medidas preventivas junto aos órgãos demandantes. Durante o encontro do grupo focal foram analisados item a item do primeiro modelo de Termo de Referência e foi realizada a discussão do texto.

Ao analisar o modelo de Termo de Referência, o grupo fez algumas ponderações quanto aos itens de orçamento, métodos e estratégias de suprimento, dotação orçamentária, garantia, gestão e fiscalização de contratos. A reunião do grupo focal foi gravada e após transcrita para melhor análise das informações apresentadas durante o seu andamento e, a partir das entrevistas foram identificados os principais pontos a serem reavaliados. A partir disso e dos dados do grupo focal foram feitas seis observações, que podem ser percebidas a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 - Dados apontados pelo grupo focal

Item do Termo de Referência	Descrição do item	Ressalvas e sugestões do grupo focal	Observações
3. Orçamento Detalhado e Valor Estimado	Painel de Preços	O Município não utiliza este sistema de pesquisa de preços, pois neste banco de dados constam licitações realizadas por todo o Brasil, sendo que os preços variam de acordo com a região do país, podendo ocasionar valores defasados ou superestimados.	Não acatado, pois este sistema também deve ser consultado e avaliado como parâmetro de preços, após julgado se para determinada licitação servirá como base de preço.
	Pesquisa realizada em sites de estabelecimentos comerciais	Este tipo de pesquisa não é frequente no Município, utilizada somente em casos excepcionais.	Foi apenas sinalizado pelo grupo a realidade no município, não sendo solicitado a retirada desta modalidade de pesquisa de preços no modelo de Termo de Referência.
5. Critérios de Aceitação do Objeto	Recebimento Provisório e Definitivo	O grupo sugeriu que o texto do item 5.1 seja alterado, onde diz que "o objeto deverá ser recebido provisoriamente e definitivamente..., devendo o <u>responsável pela elaboração do Termo de Referência...</u> ", para " <u>o fiscal</u> ".	Acatado, tendo em vista que o fiscal é responsável pelo acompanhamento e fiscalização do objeto.
6. Dotação Orçamentária	Registro de Preços	Complementar o item, nos casos de certames cujo objetivo é registrar preço, não é necessário a indicação de dotação orçamentária conforme possibilita o §2º, artigo 7º do Decreto nº 7.892/2013.	Acatado, pois existe base legal.
7. Garantia	Incorporação	Foi sugerido que o item "7. Garantia" seja incorporado ao item "4. Métodos e Estratégias de Suprimentos", sem alteração no seu texto.	Acatado, considerando que a ordem do item não interfere no dado proposto.
13. Fiscalização e Gestão	Designação de servidor	Foi sugerido que ao designar o gestor e o fiscal do contrato não seja especificado o nome e matrícula do servidor e sim o cargo e órgão, tendo em vista a rotatividade dos servidores no serviço público.	Não acatado, tendo em vista que o artigo 67 da Lei nº 8.666/93 trata que a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, ou seja, nomeado para tal função.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Baseado no que foi indicado pelo grupo focal, alguns pontos foram aceitos e outros rejeitados com a definição de um modelo final para o Termo de Referência. Nesta proposta final manteve-se inalterados a maioria dos tópicos, sofreram poucas modificações os itens sobre critérios e aceitação do objeto (alteração do responsável pelo recebimento provisório e

definitivo do objeto), dotação orçamentária (complementação do texto) e garantia, sendo que o último passou a integrar o item métodos e estratégias de suprimento.

Para a proposta de decreto foi definido um modelo-padrão a ser adotado na gestão municipal de acordo com os resultados construídos após o grupo focal. Essa normativa considerou conceitos/descrições para cada item que irá compor o Termo de Referência, com o intuito de auxiliar os servidores no momento de sua elaboração. Depois de elaborada a minuta do decreto, será tramitada pela Secretaria Municipal de Gestão Pública à Procuradoria Geral do Município para revisão e chancela do Prefeito Municipal. Finalizadas estas etapas será realizada a publicação do ato e a divulgação aos órgãos do município.

O Termo de Referência possui um relevante papel no planejamento das licitações. Embora a Lei nº 8.666/1993 não venha a mencionar a obrigatoriedade de sua utilização, o artigo 21 do Decreto nº 3.555/2000 prevê o Termo de Referência como um dos documentos essenciais do pregão, tanto na modalidade presencial como eletrônico. No entanto, assim como outros entes públicos, o município de Sapucaia do Sul-RS utiliza-se deste instrumento para as mais variadas modalidades de licitação, como: Pregão Presencial, Pregão Eletrônico, concorrência pública e, na tomada de preço, é utilizado o projeto básico sendo um documento semelhante ao Termo de Referência.

Para fins de análise dos termos de referência do município optou-se pelos editais de licitação oriundos das modalidades de Pregão Presencial (PP) e Pregão Eletrônico (PE) gerados no período de janeiro/2020 a abril/2020. Deste universo, foram realizados doze pregões eletrônicos e dois pregões presenciais, o acesso a estes dados foi através do site da Prefeitura Municipal. Nesse sentido, o Quadro 3 apresenta a relação dos pregões presenciais analisados, com informações sobre o objeto a ser licitado, bem como a secretaria que demanda a contratação.

Quadro 3 - Editais de Pregão Presencial de janeiro a abril de 2020

Nº Pregão	Demandante	Objeto da Licitação
PP. 002/2020	Secretaria Municipal de Gestão Pública	Registro de Preço de hora técnica para futura contratação de empresa especializada para manutenção e conserto de placas de aparelhos eletrônicos em TI em geral, pertencentes à administração pública.
PP. 006/2020	Secretaria Municipal de Meio Ambiente	Contratação de empresa especializada no serviço de coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos de saúde, Grupo A/B/E oriundos do Centro de Castração e atendimentos veterinários.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Foi verificado que os pregões presenciais, realizados no período, foram cancelados e substituídos por pregões eletrônicos, em virtude de decreto municipal que alterou o funcionamento do serviço público e definiu regras de distanciamento social. O PP. 002/2020 foi substituído pelo PE. 015/2020 e o PP. 006/2020 pelo PE. 014/2020. O motivo destas substituições foi esclarecido pela Diretoria de Compras do município. Já o Quadro 4, a seguir, faz referência aos pregões eletrônicos, constando dados da secretaria solicitante e do objeto do certame.

Quadro 4 - Editais de Pregão Eletrônico – janeiro/2020 a abril/2020

Nº Pregão	Demandante	Objeto da Licitação
PE. 001/2020	Secretaria Municipal da Saúde	Aquisição de equipamentos/material permanente (mobiliários) para as unidades de saúde, Emenda Parlamentar 11413.810000/1190-03.
PE. 002/2020	Secretaria Municipal de Serviços e Mobilidade Urbana	Abrigos metálicos em pontos de parada de ônibus.
PE. 006/2020	Secretaria Municipal de Segurança e Trânsito	Registro de preços para futura e eventual aquisição de materiais para sinalização viária.
PE. 007/2020	Secretaria Municipal de Gestão Pública	Registro de preços para futura aquisição de estação de trabalho intermediário sem monitor, estação de trabalho intermediário com monitor, estação de trabalho avançado sem monitor, estação de trabalho avançado com monitor, notebook intermediário, notebook avançado, monitor tipo 1 e 2, <i>switch</i> , servidor, <i>storage</i> , <i>switch</i> , estabilizador de tensão, mouse óptico e teclado.
PE. 009/2020	Secretaria Municipal de Obras Públicas	Registro de preços para futura e eventual aquisição de brinquedos para parques e praças.
PE. 010/2020	Secretaria Municipal da Saúde	Aquisição de equipamentos/material permanente (equipamentos e materiais hospitalares), através de emenda parlamentar 11413.810000/1190-05 – para a Fundação Hospitalar Getúlio Vargas, do município de Sapucaia do Sul/RS.
PE. 011/2020	Secretaria Municipal de Gestão Pública	Registro de preços para futura e eventual aquisição de mobiliário.
PE. 012/2020	Secretaria Municipal de Educação	Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços para o preparo da alimentação no âmbito das escolas municipais de educação infantil (creche e pré-escola) e de ensino fundamental e básico (pré-escola, ensino fundamental, ensino médio, educação para jovens e adultos - EJA, Mais Educação, atendimento educacional especializado - AEE) da rede escolar municipal de Sapucaia do Sul-RS.
PE. 013/2020	Secretaria Municipal de Obras Públicas	Registro de preços de serviços para futura e eventual contratação de empresa especializada para prestação de serviços de operação da manutenção preventiva e corretiva, com fornecimento, materiais e mão e obra, bem como realização de serviços eventuais diversos, nos sistemas compreendidos ao setor e saneamento da SMOP.
PE. 014/2020	Secretaria Municipal de Meio Ambiente	Contratação de empresa especializada no serviço de coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos de saúde, grupo a/b/e oriundos do centro de castração e atendimentos veterinários.
PE. 015/2020	Secretaria Municipal de Gestão Pública	Registro de preço de hora técnica para futura contratação de empresa especializada para manutenção e conserto de placas de aparelhos eletrônicos de TI em geral, pertencentes à administração pública.
PE. 016/2020	Secretaria Municipal de Serviços e Mobilidade Urbana	Registro de preços para futura e eventual contratação de empresa para a prestação de serviço, recebimento, destinação e disposição final de resíduos da construção civil, resíduos volumosos, inertes e rejeitos, provenientes de obras públicas, limpeza de áreas com disposição clandestinas e da rede de unidades de recepção da Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul-RS.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observa-se que o quadro 4 abrange as demandas das diversas secretarias do município, especificando os variados produtos licitados como aquisição de bens, registro de preço para compras futuras a contratações de serviços. Neste quadro foram analisados os termos de referência de sete Secretarias Municipais de um total de dezessete Órgãos. Podemos verificar que os pregões analisados possuem a mesma proporção para aquisição de bens (50%) e serviços (50%).

4.1 ANÁLISE DOS TERMOS DE REFERÊNCIAS

Em primeira análise, foi observado que os órgãos do município desenvolvem seus termos de referência de maneiras distintas, uma vez que não existe um documento padrão. De posse dos certames foi feito um comparativo entre as disposições dos termos de referência com as orientações encontradas na literatura. Após levantamento dos pregões, foi realizado o cruzamento dos elementos essenciais do Termo de Referência elencados no referencial teórico com os dados extraídos dos pregões, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Elementos Essenciais do TR x TR Pregão Eletrônico

Elementos do Termo de Referência	PE. 001/2020	PE. 002/2020	PE. 006/2020	PE. 007/2020	PE. 009/2020	PE. 010/2020	PE. 011/2020	PE. 012/2020	PE. 013/2020	PE. 014/2020	PE. 015/2020	PE. 016/2020
1. Objeto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Justificativa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Orçamento Detalhado e Valor Estimado												
4. Métodos e Estratégias de Suprimento												
4.1 Prazo de Entrega ou vigência	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 Local e Modalidade de Entrega	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 Validade do Produto	NSA*	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA
5. Critérios de Aceitação do Objeto	✓		✓			✓					✓	✓
6. Dotação Orçamentária			RP**	RP	RP		RP		RP	✓	RP	RP
7. Garantia	✓	✓				✓	✓			✓	✓	
8. Especificações e Quantidades	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Qualificação Técnica		✓	✓							✓	✓	✓
10. Obrigações do Contratante			✓					✓	✓			
11. Obrigações da Contratada	✓	✓	✓					✓			✓	✓
12. Cronograma Físico-Financeiro	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA	NSA
13. Gestão e Fiscalização												
13.1 Gestão									✓		✓	
13.2 Fiscalização		✓							✓		✓	
14. Sanções												

*NSA: não se aplica. **RP: registro de preço.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que tange ao objeto, não foi localizado grandes problemas na sua discriminação. Porém, o PE. 011/2020 (mobiliário) trouxe no seu escopo descrição bem superficial, mas houve a complementação do objeto no item “especificações e quantidades” trazendo uma ideia clara do que deve ser licitado, não apresentando prejuízos para o certame. Merece destaque o PE. 002/2020 (abrigos metálicos para parada de ônibus) que demonstrou seu objeto de maneira clara e apresentou a serventia do bem a sociedade.

Quanto a justificativa os PE's. 001/2020 e 010/2020, ambos da Secretaria Municipal da Saúde, apresentaram justificativa frágil. No PE. 001/2020 (mobiliário para as Unidades Básicas

de Saúde) não foi especificado quais as necessidades que serão atendidas com aquisição do bem, tampouco o público-alvo beneficiado. Já no PE. 010/2020 (equipamentos para a Fundação Hospitalar Getúlio Vargas) não consta quais são os setores do hospital que desfrutarão dos equipamentos que serão adquiridos.

Em relação ao item “Orçamento Detalhado e Valor Estimado”, as pesquisas de preço realizadas pelo município não integram o edital de licitação, são utilizadas como estimativa de custos e se restringem a informação interna da administração (solicitação de compra). Segundo informações prestadas pelo grupo focal, a disponibilidade deste dado, pode interferir no valor ofertado pelos licitantes, preconizando o princípio da economicidade. Tanto o Orçamento Detalhado e o Cronograma Físico-Financeiro são quesitos requeridos principalmente para obras e reformas, não sendo nenhum dos casos analisados nos pregões, portanto, não se aplicam a estas contratações. Quando se trata de obras de maior complexidade as modalidades utilizadas, normalmente, são a Tomada de Preços ou a Concorrência Pública onde não há exigência legal para a elaboração de Termo de Referência, neste caso é utilizado o Projeto Básico conforme previsto na Lei de Licitações.

No item dotação orçamentária, dos doze pregões eletrônicos examinados, sete referem-se a registro de preços não havendo necessidade de informar a rubrica orçamentária conforme disposto no §2º, do artigo 7º do Decreto nº 7.892/2013. Contudo, dos outros cinco pregões, quatro deles não apresentam a dotação orçamentária. Esta informação pode ser relevante para a licitação no que tange a competitividade e a busca pelo melhor preço (princípio da economicidade). Considerando que, quando as contratações são custeadas com recursos oriundos de emendas parlamentares e de vinculação específica torna-se mais atrativa aos licitantes, pois as chances de atrasos nos pagamentos se reduzem, uma vez que não dependem de recursos próprios do município. Além disso, toda e qualquer aquisição deve estar prevista em lei orçamentária.

Na verificação dos pregões, foi constatado que a maioria não possui atribuições vinculadas à gestão e fiscalização contratual, se limitam a informar o nome do gestor e fiscal do contrato. Embora nem todas as contratações realizadas pela administração pública venham a gerar contratos, isso não exime a municipalidade de fiscalizar as compras e serviços realizados. Enfim, nos termos de referência não constam informações relativas a sanções (item 14) e em alguns casos são observados o descritivo das obrigações da contratada e contratante somente nas disposições do contrato.

Outro ponto observado é que os termos de referências não seguem um padrão nem mesmo dentro da própria Secretaria. Em alguns casos apresentam determinadas informações, já em outros excluem e acrescentam outros dados, isso pode ser verificado nos termos de referência vinculados aos pregões eletrônicos nº 002/2020 e nº 016/2020 da Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana. Enquanto o PE. 016/2020 traz os critérios de aceitação do objeto, o PE. 002/2020 não menciona estes parâmetros. Ao término do exame dos termos de referência produzidos pelo município, verificou-se que eles não atendem na íntegra o que preconiza o Decreto Federal nº 10.024/2019, considerando que não possuem todos os elementos referenciados na normativa.

4.2 ELABORAÇÃO DO MODELO DE TERMO DE REFERÊNCIA

Para a criação do modelo de Termo de Referência (TR) proposto neste artigo, foi realizada a revisão de literatura. Nesta análise foram identificados os itens fundamentais para compor o modelo, de modo que a administração pública tenha mais segurança e eficiência em suas contratações. Após levantamento das orientações constantes na literatura, foi apurado o que de fato é aplicado no município de Sapucaia do Sul-RS, a fim de que seja encontrado as informações deficitárias nos termos de referência utilizados e que esta carência seja suprida com o novo modelo. De posse destes dados houve a estruturação do modelo de Termo de Referência que foi disposto em seis seções, e apresentado a seguir, no Quadro 6.

Quadro 6 - Termo de Referência: seções e explicações

Seções	Títulos	Explicações
1	Especificação do Objeto	Traz em seu texto a caracterização do objeto a ser licitado, bem como as especificações do bem ou serviço e os quantitativos a serem adquiridos.
2	Da Justificativa e Orçamento	É evidenciada a motivação para a contratação, apresentando os benefícios que serão alcançados. Além disso, nesta seção é apurada a estimativa do custo de aquisição dos bens e serviços que serão contratados, conforme pesquisa de mercado.
3	Métodos e Estratégias de Suprimentos	Nesta parte são definidos o local, a modalidade e o prazo de entrega das mercadorias ou serviços, como também o prazo de validade do produto (se for o caso).
4	Das Obrigações	É apresentado um rol com os deveres do Contratado e do Contratante a fim de que cumpram de maneira efetiva o pacto realizado entre as partes. Esta seção também apresenta o item qualificação técnica que é requerido em determinados certames e traz aspectos relativos à garantia dos serviços realizados e dos produtos adquiridos.
5	Gestão e Fiscalização do Objeto	Demonstra os critérios de aceitação do objeto, as atribuições dos gestores e dos fiscais dos contratos.
6	Informações Complementares	São abordados o cronograma físico-financeiro, a rubrica orçamentária reservada para contratação, assim como as penalidades previstas para as inexecuções parciais ou totais do pacto.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Termo de Referência deve ser assinado pelo responsável do órgão demandante (LIMA, 2017) e sua definição consta no inciso VI, artigo 9º do Decreto nº 5.450/2005. A legislação explica que o Termo de Referência vem a ser o documento que precisa conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição de métodos, estratégia de suprimentos, valores estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronogramas físico-financeiro, critérios de aceitação dos objetos, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização, gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Bortoletto (2019) menciona a importância do princípio da competitividade nas licitações, pois quanto maior for a competição, maior serão as chances de encontrar a oferta que trará mais vantagens para a administração. Na composição do Termo de Referência deverão constar informações relevantes como: objeto, justificativa, especificações técnicas, vigência, prazo, local e condições de entrega ou execução, prazo e condições de garantia, condições e prazos de pagamento, obrigações da contratante, obrigações da contratada, qualificação técnica, critério de avaliação das propostas, valor total estimado, fiscalização, gestão do contrato, sanções, condições gerais e responsável pelo Termo de Referência.

5 CONCLUSÃO

Com a finalidade de aperfeiçoar o processo de compras públicas do município, um dos objetivos propostos deste trabalho foi de identificar os elementos primordiais para a criação de um Termo de Referência que além de atender aos ditames legais supra as necessidades da administração. Este reconhecimento foi possível por meio da pesquisa bibliográfica e de normas vigentes. Após apropriar-se destes elementos, foi realizado o diagnóstico dos termos de referência do município que resultaram nos pregões presenciais e eletrônicos, do período de janeiro/2020 a abril/2020. Ao término desta verificação foram indicados os principais problemas encontrados, podendo ser destacado justificativas frágeis para a licitação, carência de atribuições vinculadas à fiscalização e gestão contratual, bem como ausência de sanções.

A construção do modelo de Termo de Referência teve como propósito trazer conceitos e ensinamentos sobre cada item que o compõem, facilitando assim sua aplicação nas rotinas de trabalho. O modelo tem o intuito de auxiliar à administração pública efetivamente na estruturação da contratação e na busca pelo melhor custo-benefício.

Depois de finalizado o modelo de Termo de Referência, com orientações aos servidores, foi recomendada a criação de um decreto que venha a normatizar a implementação do modelo. Outra definição que emergiu do estudo foi o surgimento de uma comissão especial composta por membros da Secretaria Municipal de Gestão Pública, Secretaria Municipal da Fazenda e Procuradoria Geral do Município para assessorar as demandas das Secretarias Municipais para que se evitem vícios ou inconsistências no momento da licitação e cumpram os requisitos na elaboração dos termos de referência. Esta comissão será convocada quando surgir demandas das Secretarias.

O sucesso da licitação dependerá da boa elaboração do instrumento convocatório, pois é por meio dele que a administração pública define as orientações determinantes do certame que nortearão toda a contratação seja de bens ou serviços. Portanto, se o edital for mal planejado, contendo exigências excessivas ou restritivas, poderá a administração provocar uma fuga de interessados, o fracasso de uma licitação e, conseqüentemente, atrasos nas contratações e iminente prejuízo à sociedade e aos cofres públicos.

O Termo de Referência deve ser construído por uma equipe multidisciplinar e/ou multissetorial, onde cada um de seus integrantes irá dar sua contribuição para melhor qualificar o objeto a ser contratado, com base em pesquisas, aprendizados, contratações anteriores, necessidades específicas, entre outras fontes. Nas competências requeridas para o planejamento

da contratação a alta administração estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos os papéis de requisitante, especialista e administrativo, sendo o requisitante os setores que usufruirão diretamente do objeto contratado, o especialista que são as áreas que detém de conhecimento técnico do objeto e o administrativo que é a área de compras, licitações e contratos da administração.

A morosidade nas licitações ocasionadas por impugnações dos proponentes, devido a dúvidas geradas na redação dos termos de referência pode ser apontado como um dos fatores relevantes de prejuízos ao erário público uma vez que atrasa o andamento das contratações e consequentemente a entrega final dos bens ou serviços direcionados a operacionalização da máquina pública. Em suma, na licitação o termo deverá deixar claro o que será adquirido com suas devidas especificações, o contrato deverá possuir cláusulas que darão garantia para a administração de que os serviços ou bens entregues estão em consonância com o que foi licitado e, por fim o contrato deverá fornecer segurança jurídica (sanções, diretrizes) para que os fiscais possam desempenhar suas atividades com zelo e responsabilidade. O certame, o contrato e a fiscalização funcionam como uma engrenagem, que precisam estar alinhados para que a entrega dos bens e serviços à população seja realizado de forma satisfatória.

Por fim, as legislações e os estudos científicos assinalados até então, apontam tópicos essenciais para compor o documento de planejamento da licitação. No entanto, considerando as peculiaridades de cada município ou do tipo de contratação poderão ser acrescentados outros itens que não tenham sido tratados no modelo. Considerando que o Termo de Referência é apenas uma parte do processo de compras da instituição, sugere-se que em estudos futuros sejam reavaliados os fluxos e as rotinas de compras no município com o intuito de verificar possíveis falhas no processo e apresentar e implementar alternativas para corrigi-las.

REFERÊNCIAS

BORTOLETTO, R. R. O. Corrupção, licitação e o caso OAS. **Revista Eletrônica Conhecimento Interativo**, v. 13, n. 2, p. 157-174, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, agosto 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, maio 2005. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm. Acesso em: 12 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, janeiro 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 20 mai. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017**. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, abril 2017. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20175705/do1-2017-04-24-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017-20175670. Acesso em: 05 abr. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, maio 2017. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 03 abr. 2020.

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. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, junho 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 12 mar. 2020.

BRASIL. Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Recomendação nº 001/2020**. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 04 mar. 2020. Disponível em: <http://webdisk.diariooficial.rn.gov.br/Jornal/12020-03-04>. Acesso em: 08 de mar. 2020.

CAMARÃO, Tatiana Martins da Costa; DANIEL, Felipe Alexandre Santa Anna Mucci. A fase interna da licitação: distinções entre projeto básico e termo de referência. **Fórum de Contratação e Gestão Pública [recurso eletrônico]**, p. 15, 2013.

CHAVES, E. S. Aspectos Importantes da Fase Interna da Licitação: uma Análise sobre o Conjunto de Elementos Necessários e Suficientes para a Caracterização do Objeto do Processo Licitatório. **Revista Controle Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 149-170, 2015.

COIMBRA, L. A. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, L. C.; SCHROEDER, E. A. Fluxo de serviço para mapear falhas: estudo no setor de construção de plataformas petrolíferas. **Revista do instituto de ciências econômicas, administrativas e contábeis - SINERGIA**, v. 23, n. 2, p. 47-60, 2019.

COSTA, E. R.; CHAVES, L. D. P.; COSTA, A. L.; MAZZO, A. Sucesso e insucesso nas licitações da modalidade pregão. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 53, n. 1, p. 97-106, 2020.

GOMES, A. R. G. A Gestão de Contratos na Administração Pública. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 100-110, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Manual de Gestão e fiscalização de contratos**. Rio de Janeiro: INPI, 2010. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/manualfiscal.pdf>. Acesso em 19 de mar. 2010.

LIMA, M. F. Termo de Referência: o sucesso está na fase preparatória da licitação. **Revista da ESMAN**, v. 11, n. 11, p. 165-173, 2017.

MORGAN, David L. **O guia do grupo focal**. Publicações Sage, 1997.

PADILHA, A.; ARAÚJO, E. C.; SOUZA, J. P. Influência das incertezas nas contratações públicas por intermédio do pregão eletrônico. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-84, 2018.

PAIVA, A. C. D.; PINTO, E. A. S. P. Das normas de controle e métodos de fiscalização aplicadas no contrato de serviços terceirizados no ministério público do estado de Rondônia. *In: I Congresso Rondoniense de carreira jurídica*. 1, 2017, Porto Velho. **Anais eletrônicos**. p. 426-452, 2017.

PATROCÍNIO, T. T. **A importância do termo de referência para o sucesso das licitações**. 2018. 104 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2018.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z; LONGARAY, A. A. MUNHOZ, P. R. da S. Papel da equipe organizacional no mapeamento de processos de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 21-41, 2020.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A.; DOLCI, D. B. Limitações digitais, causas e consequências na efetividade do uso do site Trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 6, n. 1, p. 69-85, 2019.

PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Manual de compras diretas**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/licitacoes-e-contratos-do-tcu/licitacoes/manuais-e-orientacoes/>. Acesso em: 07 de abr. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL (TCE/RS). Porto Alegre. 2020. Disponível em: http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/administracao/gerenciador_de_conteudo/noticias/TCE-RS%20suspende%20preg%E3o%20do%20Granpal%20para%20contrata%E7%E3o%20de%20servi%E7os%20de%20inform%E1tica. Acesso em: 14 mar. 2020.

SANTOS, E. D. A. M. B. D.; FREIRE, T. H. D. O. M. Particularidades dos contratos administrativos segundo a lei 8.666/93: Estudo de Caso o Contrato Administrativo 061/2013. *In: FREIRE, T. H. D. O. M.; ALVES, M. D. A. Contabilizando saberes*. Cabedelo: Editora IESP, 2018

SCHROEDER, E. A.; LUNARDI, G. L.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, L. C. Proposição de um modelo baseado em indicadores para o acompanhamento do plano de desenvolvimento institucional: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande. *In: XXIX Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD, 29, 2018. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo, p. 1-18, 2018.*

TRIBUNA DO NORTE. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/mp-recomenda-suspensa-o-de-licitaa-a-o-para-enrocamento-em-ponta-negra/473757>. Acesso em: 08 de mar. 2020.