

# Correlacionando a modalidade de pregão eletrônico à gerência de projetos públicos à luz do PMBOK: uma contribuição para o estado da arte e estado da prática

## Correlating the electronic trading platform to the management of public projects in light of the PMBOK: a contribution to the state of the art and state of practice

Alexandre Bomfim do REIS [1](#); Sergio Paulo Carvalho de SOUZA [2](#); Selma Regina Martins OLIVEIRA [3](#)

Recebido: 10/08/2017 • Aprovado: 07/09/2017

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Metodologia](#)
  - [3. Revisão da literatura](#)
  - [4. Discussão](#)
  - [5. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

#### RESUMO:

**Objetivo:** neste trabalho investiga-se a possibilidade de tratamento dos pregões eletrônicos como projetos gerenciados conforme o Guia PMBOK, quais as vantagens que o gerenciamento dos pregões traria para Administração Pública. **Métodos:** trabalho de abordagem qualitativa, com revisão da literatura e pesquisa documental, com enfoque na legislação vigente sobre licitações, além de artigos produzidos sobre a temática. **Resultados:** os objetivos do estudo foram alcançados, revelando, inicialmente, que o tratamento de pregões eletrônicos como projetos é possível, de acordo com determinadas condições. **Conclusões:** embora os resultados esperados tenham sido alcançados, a análise empreendida é rasa, outras pesquisas (qualitativas e quantitativas) precisam ser

#### ABSTRACT:

**Objective:** this paper investigates the possibility of handling electronic trading sessions as managed projects according to the PMBOK Guide, what are the advantages that the management of the trading sessions would bring to Public Administration. **Methods:** work with a qualitative approach, with literature review and documentary research, focusing on the current legislation on biddings, as well as articles produced on the subject. **Results:** the objectives of the study were reached, initially revealing that the treatment of electronic trading as projects is possible, according to certain conditions. **Conclusions:** although the expected results have been achieved, the analysis undertaken is shallow, other research (qualitative and quantitative) needs to be developed for more concrete

# 1. Introdução

No Brasil, cerca de 10% do PIB é devido às atividades do governo enquanto comprador e contratante (Biderman et al., 2008). O papel preponderante do Estado brasileiro no produto nacional é acompanhado de males conhecidos internacionalmente, os quais configuram falta de moralidade, corrupção, fisiologismo; guardam estreita relação com o privatismo dos assuntos públicos ou patrimonialismo.

A percepção disto fez com que ao longo dos anos se buscasse meios burocráticos de corrigir o problema, os quais vão desde de a declaração de princípios na Constituição Federal de 1988 concernentes ao serviço público, a adoção de instrumentos infraconstitucionais, dentre os quais destaca-se a Lei de Licitações e Contratos – LLC e a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (BRASIL, 1993, 2000), ou até mesmo da transferência das atividades públicas estatais para organizações não estatais, com a redução da influência e tamanho do Estado brasileiro – proposição da reforma do aparato burocrático do Estado colocada em meados dos anos 1990, no governo Fernando Henrique.

A LLC (BRASIL, 1993) é a norma geral que orienta as compras e contratos públicos no Brasil, alcança todos os entes da federação; desde sempre, é acusada de engessamento e lentidão, embora se reconheça estarem relacionados a mesma grandes avanços. A licitação na modalidade pregão foi instituída com a Lei 10.520/02, a qual prevê ainda a forma eletrônica. A vantagem do pregão frente a licitação tradicional é a inversão das fases; nas modalidades tradicionais de licitação há necessidade de ser verificar documentos de habilitação e posteriormente as propostas; como pressuposto de publicidade e transparência os licitantes têm direito de verificar as documentações dos seus concorrentes, o que faz as sessões de licitação tornarem-se tensas e demoradas; no pregão verifica-se a documentação do licitante cuja proposta é a melhor (menor) (BRASIL, 2002); sendo possível aos demais licitantes questionarem a proposta e a documentação. O pregão eletrônico, obrigatório no âmbito federal para compras e serviços comuns, favorece a transparência, tendo em vista o alcance dos meios virtuais.

Contudo, há problemas de diversas ordens na execução de pregões eletrônicos, os quais retardam e/ou frustram a aquisição/contratação de seu objeto; parte deles se dão na chamada fase interna ou preparatória da licitação: solicitação de compra ou serviço, elaboração do termo de referência (TR), declaração de créditos orçamentários disponíveis, aprovação pelos órgãos de controle interno; outros durante a fase externa: publicação do edital e sessão pública; esta última fase obedece a prazos, sendo sua inobservância motivo de anulação ou revogação do certame. O retardamento na aquisição/contratação pode causar verdadeiros estragos para sociedade, como por exemplo, a falta de medicamentos.

Pode-se apontar como causas de insucesso em licitações, em particular, nas executadas na modalidade pregão eletrônico: a falta de planejamento, a falta de capacitação profissional – sobretudo na elaboração de TRs –, atuação de atores interessados na não execução dos certames para aquisições/contratações diretas, alterações do quadro político, vícios do serviço público, dentre outros. A correção destes problemas tem levado à publicação de normas e manuais por ministérios e órgãos de controles, nos quais se observam práticas de sucesso no serviço público e práticas consagradas da iniciativa privada. Aqui se admite que a Administração Pública e privada são distintas e implicam práticas distintas, no entanto, esta é grande fornecedora de métodos àquela.

Alinhado a isto, no presente trabalho busca-se aproximação da teoria de Gestão de Projetos à gestão de pregões eletrônicos, com vistas a extrair daquela, parte da capacidade técnica acumulada para aplicação nesta modalidade de certame licitatório. Isto será feito, problema de

estudo, adotando-se o PMBOK4 que contém padrão aceito para gerenciamento de projetos; ou seja, no presente trabalho pretende-se responder às seguintes questões: o pregão eletrônico pode ser encarado como um projeto? Quais benefícios que tal abordagem traria para Administração Pública na gestão de suas compras e contratações?

## 1.1. Justificativa

O estudo dos pregões eletrônicos é oportuno porque constitui a forma mais transparente de licitações, condicionando pelos meios virtuais a possibilidade de participação da sociedade brasileira nos processos de aquisição e compras de serviços comuns. Além disso, é uma modalidade amplamente usada pela administração pública, segundo o Painel de Compras do Governo Federal (2016) os gastos públicos em reais pela modalidade de licitação pregão ultrapassou 90% em relação as outras modalidades (Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concorrência Internacional, Concurso) consumindo cerca de 18 bilhões. Assim, a busca por orientação no PMBOK é uma tentativa relevante para tentar aperfeiçoar os processos do pregão eletrônico uma vez que essa modalidade de licitação é amplamente utilizada no serviço público.

## 1.2 Objetivo Geral

Verificar a correlação entre a modalidade de licitação por pregão eletrônico e o gerenciamento de projetos públicos baseado no PMBOK; especificamente:

1. Revisar a literatura sobre pregões eletrônicos;
  2. Comparar as recomendações para elaboração do TR às 10 dimensões do gerenciamento projeto segundo o PMBOK (PMI, 2013).
- 

## 2. Metodologia

A revisão bibliográfica e a pesquisa documental são as metodologias empregadas no presente estudo. O fato de o pregão ser objeto, em extremo, normatizado implica a busca pela legislação atualizada sobre o tema, bem como, os acórdãos vigentes; observou-se apenas a esfera federal pela impossibilidade de se verificar as normas dos demais entes da federação. Basicamente a pesquisa focará em Brasil (1988, 1993, 1997, 2000a, 2002, 2000b, 2005, 2008, 2016, 2017). Quanto aos projetos, a revisão focará no PMBOK (PMI, 2013), além de Silva (2014), Abbasi e Al-Mharmah (2000), Carneiro (2012), Cleland (1995) e Esquierro (2014).

---

## 3. Revisão da literatura

### 3.1 Projetos

De acordo com PMBOK (PMI, 2013, p. 3) "Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos". Característica marcante do gênero é sua especificidade, ou seja, o produto de cada projeto é único (PMI, 2013, p. 3), objetos semelhantes a serem projetados tornam-se distintos pelo tempo, equipes empregadas, locais, dentre outros.

O guia PMBOK (2013) traz 10 áreas de conhecimento para gerenciamento de projetos a saber:

1. Gerenciamento da integração do projeto;
2. Gerenciamento do escopo do projeto;
3. Gerenciamento do tempo do projeto;
4. Gerenciamento dos custos do projeto;
5. Gerenciamento da qualidade do projeto;
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto;
7. Gerenciamento das comunicações do projeto;
8. Gerenciamento dos riscos do projeto;
9. Gerenciamento das aquisições do projeto;
10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

O presente estudo procura conectar as áreas de conhecimento do PMBOK com o modelo de

licitação pregão eletrônico visando levantar conhecimentos e sugerir boas práticas para o pregão eletrônico.

## 3.2 Gerência de Projetos Públicos

Devido à complexidade em torno das ações governamentais para atendimento das demandas da sociedade. Percebe-se a necessidade de aperfeiçoar a gestão dentro das inúmeras instituições públicas envolvidas em atividades que promovam o desenvolvimento do país. Desta forma, o gerenciamento de projetos públicos pode ser considerado na gestão de projetos uma medida que contribui de forma significativa para melhorar a qualidade da entrega de serviços e bens públicos para a sociedade.

Visando atender as necessidades intrínsecas do setor público, a 3ª edição do PMI trouxe como inovação, a extensão do PMBOK voltada para o setor público, denominada "*Gouvernement Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*", publicada em 2006 onde é possível encontrar orientações para diferenciar os projetos públicos e privados.

Segundo o guia (op.cit), os projetos públicos são únicos pois contém diversas restrições legais que geralmente não estão presentes em projetos privados. Como exemplo, basta pensar no processo de compras para uma determinada instituição, na esfera pública as compras, geralmente, são realizadas por meio de licitação que seguem uma série de leis, regulamentos e decretos que procuram limitar, controlar, fiscalizar os agentes públicos e as empresas participantes do certame em relação ao uso do dinheiro. Na esfera privada o processo de compras segue um processo bem diferente. Além disso, nos projetos públicos as partes interessadas são a própria sociedade, entes e órgãos governamentais, empresários, o que denota a ampla complexidade da gerência dos projetos públicos, por sua vez, os projetos privados tendem a ter um número limitado de partes interessadas.

Ademais, outra diferença essencial é que os projetos públicos são financiados por meio da arrecadação de impostos, taxas, multas, investimentos públicos. Assim, todos os anos os entes governamentais preparam o Plano Plurianual que contém o planejamento para a realização dos gastos públicos em um ano. Por outro lado, a forma de arrecadação e planejamento na esfera privada segue outra lógica.

Importante destacar, também, os aspectos sociais dos projetos governamentais, a exigência de prestação de contas à sociedade, a necessidade de seguir os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) que demanda das autoridades públicas transparência e diálogo com a sociedade.

Vale salientar que foi dado destaque apenas para algumas características inerentes ao setor público, mas que ajudam na compreensão de que gerenciar projetos públicos de qualidade parte do princípio básico de conhecer o funcionamento da administração pública.

Segundo Oliveira e Melhado (200, p.2-3) é importante observar as características inerentes aos projetos públicos, pois a partir disto é possível entender as dificuldades enfrentadas pela administração pública na execução e entregas de obras, por exemplo. A falta de qualificação dos profissionais na esfera pública é um dos maiores empecilhos, por isso, inúmeros projetos públicos acabam sendo geridos por empresas privadas em uma parceria público-privada onde o ente público entra com o dinheiro e fiscalização enquanto o ente privado executa o serviço. Por outro lado, com profissionais públicos melhor qualificados e atuando com maior aproximação do parceiro privado é possível alcançar melhores resultados em sentido amplo (tempo de entrega, menor custo, mais qualidade, transparência). Por isso, é importante investir na qualificação dos funcionários públicos para que os mesmos possam ser mais atuantes na gerência dos projetos.

Com essas informações preliminares é possível perceber a importância do guia PMBOK na gestão de projetos públicos, porque o mesmo procura apontar diversas etapas que compõem um projeto e fornece orientações para a equipe focar nas melhores práticas, traduzindo esforço de profissionais com experiência considerável na gestão de projetos. Obviamente, os contextos

dos projetos são distintos, o guia, no entanto, reflete caminhos possíveis verificados pela experiência.

### **3.3. Pregões**

A licitação na modalidade pregão eletrônico foi criada pela Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002); diferencia-se basicamente daquelas elencadas pela LLC (BRASIL, 1993, Art. 22) pela inversão das fases – observa-se a melhor proposta, em seguida segue-se a habilitação –, por sempre verificar-se o menor preço e pela aplicação exclusiva na contratação de bens e serviços comuns (BRASIL, 2002). Vantagens da modalidade foram posteriormente incorporadas a recentes normas de licitação para execução do Programa de Aceleração do Crescimento e para as empresas públicas e sociedades de economias mistas (BRASIL, 2011a, 2016); tais normas não se restringem, todavia, aos serviços comuns.

As licitações de modo geral, e o pregão em particular, passam por momentos distintos; em um primeiro momento apenas o interior das repartições toca no objeto a ser licitação, fase interna ou preparatória (BRASIL, 2000b, Art. 8º; 2005, Arts. 9º e 12; 2017, Art. 19), posteriormente, após a publicação do edital toda sociedade, incluindo os fornecedores, passam a conhecer e, se for de interesse, participar do certame. Assim, há fases interna e externa; mesmo na interna, atores externos podem influenciar, por exemplo na composição de preços, sem direitos a intervenção.

#### **3.3.1. Termo de referência**

A expressão termo de referência é equivalente à do projeto básico observada da LLC, o qual é o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução (BRASIL, 1993, Art.6º).

Nesta definição observa-se o foco nas obras ou serviços; como dito, os pregões aplicam-se na aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 1997, 2002). O TR é “o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato” (BRASIL, 2005, Art. 8º); os elementos seriam: 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, estimativas detalhadas dos preços, com ampla pesquisa de mercado nos termos da Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, adequação orçamentária (BRASIL, 2017, Art. 30).

### **3.4. Gerenciamento do Escopo e dos Riscos**

Por alinhamento às legislações e publicações nacionais relativas ao pregão eletrônico e a opção metodológica de abordagem, decidiu-se focar prioritariamente no escopo e riscos do projeto, etapas 2 e 8, respectivamente do PMBOK (PMI, 2013); isto é feito nos subitens 3.4.1. e 3.4.2; as demais etapas, igualmente importantes, serão tratadas de modo mais sucinto no subitem 3.4.3.

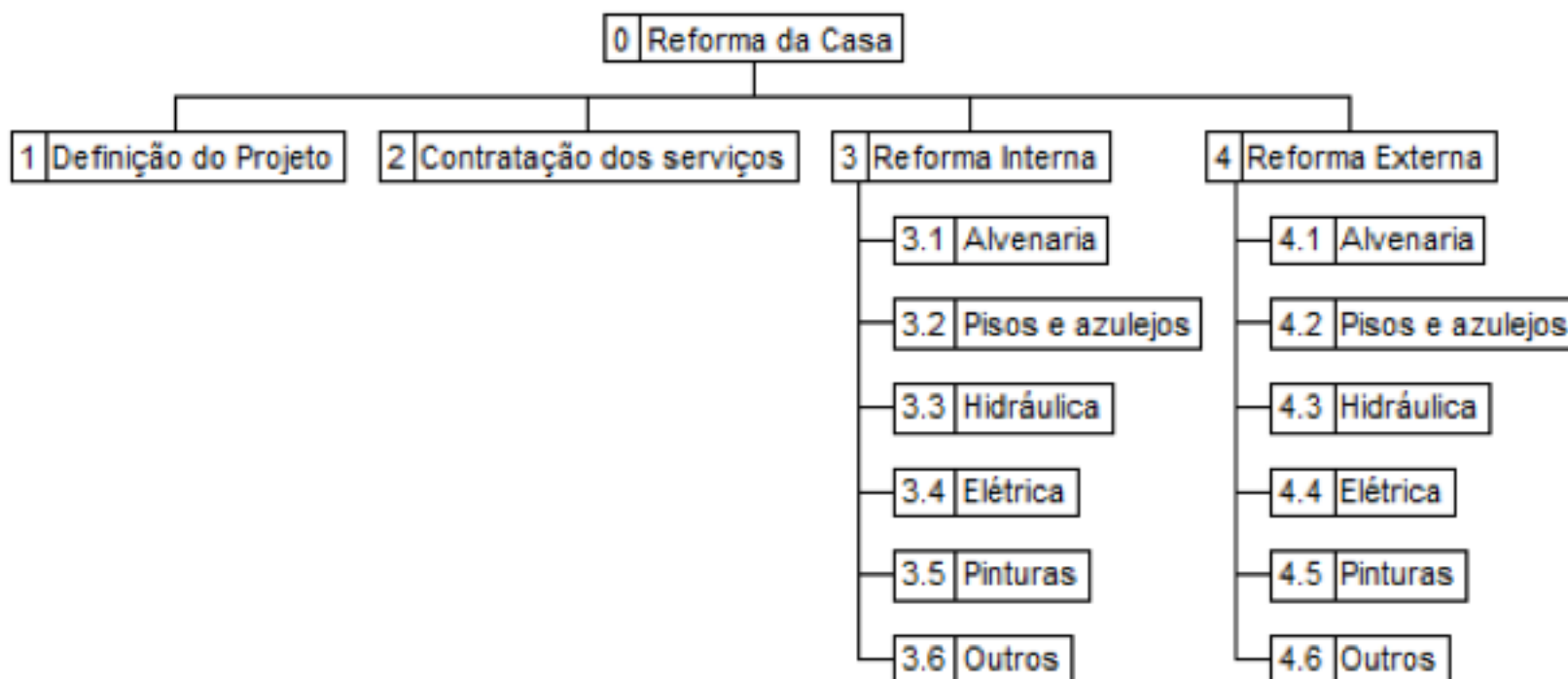
#### **3.4.1 Gerenciamento do Escopo**

Segundo o Guia PMBOK (2013), o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto apresente todo o trabalho necessário, e somente o necessário, para terminar o projeto com sucesso. No contexto do projeto, o termo escopo pode

se referir ao Escopo do Produto que são as características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado e/ou Escopo do Projeto que é o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado.

O escopo define o que será feito no projeto, uma descrição detalhada do serviço ou produto a ser gerado para atender aos objetivos do projeto, por isso, um escopo mal elaborado pode gerar uma série de problemas, prejuízos e insucesso para o objetivo do projeto. Nesta fase inicial a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é essencial para o projeto, pois fornece uma visão estruturada das entregas do projeto. Além disso, tem o dicionário de EAP que traz o detalhamento de cada parte e significados. A EAP geralmente é apresentada de forma gráfica, como o exemplo a seguir:

**Figura 1**  
EAP gráfica de reforma de uma casa.



Fonte: Portal de gerenciamento de projetos. Disponível em: <[escritoriodeprojetos.com.br](http://escritoriodeprojetos.com.br)>

Dito isto, o próximo passo é refletir como o gerenciamento do escopo do projeto pode contribuir para o gerenciamento do pregão eletrônico. Vale salientar que o conteúdo do gerenciamento do escopo do projeto aqui relatado está bastante resumido, contendo apenas alguns pontos importantes, no entanto, a teoria é mais ampla e detalhada.

Como já citado neste trabalho o pregão eletrônico é dividido em duas fases (interna e externa) a fase interna tem como um dos primeiros passos a criação do termo de referência que é um documento no qual uma instituição contratante estabelece os termos pelos quais um serviço deve ser prestado ou um produto deve ser entregue, exigindo a descrição prévia do serviço ou produto contratado.

Ao ler o artigo nono do decreto 5.450/05 é possível observar que TR é um documento e, geralmente, construído como um texto corrido contendo inúmeras informações sobre o produto ou serviço a ser contratado no processo de licitação. Desta forma, a primeira possível contribuição do gerenciamento do escopo do projeto é a ideia da construção da EAP em pregão eletrônico, pois uma vez que o termo de referência é produzido a visualização gráfica do mesmo por meio de uma EAP pode contribuir de forma significativa para que o pregoeiro certifique que cada etapa está sendo cumprida, principalmente se o funcionário for novo na atividade de pregoeiro. Além disso, o dicionário de EAP pode explicar de forma pedagógica o significado de cada parte do pregão eletrônico fortalecendo a compreensão cognitiva do pregoeiro.

De fato, o TR traz o escopo, mas não o gerenciamento; precisa-se gerenciar a construção do TR, a qual, por força da legislação (BRASIL, 1993, 2000b, 2005) deve ser uma peça construída

por várias mãos, sobretudo os especialistas da área requisitante e os servidores/profissionais do setor de compras. A necessidade de segregação de atribuições (comum ao serviço público) oferece obstáculos ao gerenciamento do escopo; os pregoeiros ou compradores públicos são compelidos a não participarem da construção dos TRs, o que muitas vezes não ocorre, não por um encontro ao gerenciamento do escopo, mas por falta de profissionais.

Todavia, o conhecimento antecipado, e pouco mais aprofundado, da equipe de pregão acerca do objeto a ser licitado, reduz riscos a insucessos, seja o desinteresse do mercado em participar do certame, seja a suspensão de sessões ou mesmo a revogação/anulação do certame com a consequente volta à fase interna.

### **3.4.2. Gerenciamento de Riscos**

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos (PMI, 2013, p. 309). Em estudo realizado por Ibbs e Kwak (2000) sobre a maturidade em gestão de projetos que avaliou 8 áreas de conhecimento revelou que na área gerenciamento de riscos, o nível de maturidade estava entre os mais baixos, os dados desta pesquisa despertaram nos estudiosos a busca por compreender por que os projetos estão, de forma geral, negligenciando a área de conhecimento: gerenciamento de riscos. Por isso, vamos comparar os pontos importantes no gerenciamento de riscos de um projeto com o gerenciamento de riscos no pregão eletrônico.

Como já apresentado neste trabalho o pregão eletrônico é a principal modalidade de licitação adotada pelo governo brasileiro, por isso, a cada ano percebe-se que inúmeros contratos de bens e serviços, independentemente do valor estimado, são formalizados. Assim, diversas empresas estão interessadas em realizar uma parceria com os entes públicos. Segundo Faria, Ferreira e Gonçalves (2013) é importante avaliar os riscos envolvendo o pregão eletrônico, esses autores realizaram uma abordagem dos riscos considerando a teoria da Nova Economia Institucional e indicaram a Racionalidade Limitada como um risco aos contratos, pois segundo essa teoria, os indivíduos na construção de um contrato procuram prever todos os cenários e eventualidades possíveis, no entanto, existe uma limitação cognitiva que impede os mesmos de antever tudo o que pode acontecer em um contrato.

Oportunismo é outro risco inerente ao contrato do pregão eletrônico e relaciona a ação do indivíduo em busca de interesses pessoais para obter alguma vantagem financeira pois o tomador de decisão tem mais autonomia para atuar. Frequência é uma importante variável para analisar riscos em contratos, pois segundo essa teoria quanto maior a frequência nas transações entre os mesmos agentes além de diminuir os custos é possível impor restrições ao comportamento oportunista. E, por fim, os autores apresentam como um risco à modalidade pregão eletrônico a Incerteza, que é caracterizada pela insuficiência de qualificação dos agentes de antecipar e estabelecer cláusulas que assegurem o bom desempenho dos agentes quando há a ocorrência de eventos não previsíveis.

Diante destas teorias acerca dos riscos em pregão eletrônico é possível enumerar uma série de consequências quando é realizado o pregão, como: má qualidade de produtos e serviços adquiridos pela administração pública, superfaturamento por meio das cláusulas de adição diante de fatores não previsíveis, dificuldade para o andamento de obras e serviços por causa de empresas sem um corpo de funcionários bem preparados, quebra do contrato por não entrega de serviços e obras. Enfim, entre tantos outros prejuízos.

Assim, o guia PMBOK (2013) na área de conhecimento – gerenciamento de riscos do projeto –, orienta que “para garantir uma definição abrangente do plano de gerenciamento dos riscos, deve-se solicitar a opinião e o conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área em questão”. (PMI, 2013, p.242)

Pelo Guia PMBOK (2013) uma das primeiras decisões a considerar quando se pretende construir um projeto é refletir sobre os riscos que poderão diminuir a capacidade de sucesso do mesmo

e, para isso, há uma orientação clara na elaboração do plano de gerenciamento dos riscos que é a solicitação da opinião de inúmeros profissionais da área em relação aos possíveis riscos que poderá acometer o projeto.

A partir deste ponto e considerando a modalidade pregão eletrônico, o artigo 11 do Decreto 5.450/05 estabelece as funções do pregoeiro e da equipe de apoio, sendo que uma das possíveis decisões na elaboração do processo licitatório deveria ser exatamente, por meio do pregoeiro e equipe de apoio, a construção um mapa para gerenciamento de riscos por meio de consultas a inúmeros pregoeiros. Isso poderia ser desenvolvido, por exemplo, por meio de uma rede de comunidades de práticas seguindo o modelo proposto pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – denominado Compras Públicas: Comunidade de Práticas. Lançado em novembro de 2016, onde é possível encontrar a legislação sobre as modalidades de licitação, informações sobre os inúmeros procedimentos. Essa comunidade tem menos de 1 ano de existência, mas com a colaboração de diversos profissionais poderá ser um instrumento importante de consulta e orientação para o gerenciamento de riscos no pregão eletrônico, uma vez que a comunidade contribuirá na identificação dos riscos inerentes a essa modalidade.

O PMBOK (2013, p.328) explora a análise qualitativa dos riscos com o objetivo de identificar quais são os riscos para o projeto que deverão ser priorizados. Esse ponto é importante para o pregão eletrônico, uma vez que os consultores poderão apontar riscos, então, é fundamental que seja avaliado aqueles que de fato afetam os objetivos da compra pública e que precisam de maior atenção. Em seguida o guia orienta o planejamento de respostas aos riscos e o desenvolvimento de ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças. Assim, é possível perceber como o guia poderá contribuir para o pregoeiro realizar um trabalho com mais segurança e reduzir as ameaças aos objetivos do pregão eletrônico.

### **3.4.3. Demais gerenciamentos**

#### **3.4.3.1. Gerenciamento da integração do projeto**

Sobre os projetos reconhece-se a confluência de processos, a gestão da integração do projeto segundo o Guia, trata de “identificar, combinar, unificar e coordenar” (PMI, 2013, p. 63) os tais processos. Como dito em outro momento, há formalidades atinentes às licitações a fim de garantir segregação de funções, o que se faz por princípios, podendo este ser entendido como determinações, normativas ou doutrinárias, para execução de atividades ou processo por agentes, setores ou áreas específicas.

Segundo Guia PMBOK,

O gerenciamento da integração do projeto inclui fazer escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências mútuas entre as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. Os processos de gerenciamento de projetos são geralmente apresentados como distintos e com interfaces definidas, embora, na prática, eles se sobrepõem e interagem de maneiras que não podem ser completamente detalhadas no Guia (PMI, 2013, p. 63).

Desta forma, fica clara a dificuldade de integração, segundo PMI (2013), no âmbito dos pregões.

#### **3.4.3.2. Gerenciamento do tempo do projeto**

O gerenciamento do tempo é uma ferramenta essencial para o sucesso do projeto, pois conciliar as inúmeras etapas é um dos principais desafios, principalmente, quando são obras e serviços vultuosos que envolvem muitos recursos financeiros, humanos e materiais. É notória a dificuldade de cumprimento de prazos no serviço público, o que guarda estreita relação com o gerenciamento do tempo do projeto; notícias de TV e jornais expõem frequentemente os atrasos na entrega de medicamentos ou escolas públicas funcionando sem merenda, material escolar e uniformes para crianças. Estes benefícios (medicações, merenda, etc.) são fruto de políticas públicas; sua operacionalização na esfera federal, ou com recursos federais, depende da execução de pregões, haja vista o fato de serem materiais ou serviços comuns. Obviamente,



não são problemas ocorridos apenas nos pregões os causadores dos atrasos, mas o planejamento deficiente com um todo, todavia, há sempre notícias específicas relacionando-os aos procedimentos licitatórios, o pregão em particular.

O guia PMBOK (2013) traz diversas recomendações, como: o planejamento do gerenciamento do cronograma, definição das atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. Essas são as etapas sugeridas pelo guia. Vale ressaltar, que o foco do presente trabalho não é aprofundar nestas etapas do guia, mas apresentar os tópicos principais que são usados para a construção do gerenciamento do tempo de um projeto.

Conectando essa teoria com o gerenciamento do tempo no pregão eletrônico é possível levantar algumas reflexões importantes. O artigo 9º do decreto 5.450/05 afirma que fase na preparatória do pregão deverá observar itens como: elaboração e aprovação do termo de referência, a justificativa da necessidade de contratar e elaboração do edital.

Como afirma o decreto na fase preparatória do pregão é necessário elaborar o termo de referência, aprovar o termo, elaborar o edital, definir as exigências de habilitação, com essas informações é perceptível a necessidade de um bom gerenciamento de tempo para o sucesso do processo de compras. Assim, é possível inferir que o gerenciamento do tempo adotado no PMBOK (2013) pode se tornar uma ferramenta de suporte e aperfeiçoamento no gerenciamento do tempo em pregão eletrônico.

### **3.4.3.3. Gerenciamento dos custos do projeto**

Os custos de um projeto é a somatória de todos os recursos necessários para a execução das atividades previstas para a entrega de um projeto e que é expresso em unidade monetária. Essa etapa é fundamental para o sucesso do projeto. Recentemente o Brasil recebeu dois grandes eventos a Copa do Mundo e as Olimpíadas e dentro dos inúmeros projetos elaborados tornou-se muito comum o acréscimo de valores para a conclusão das obras, o que possivelmente evidencia um mal gerenciamento dos custos. Então, planejar bem esta etapa é fundamental para evitar desperdício do dinheiro público em obras e serviços governamentais.

Segundo o guia PMBOK (2013) o gerenciamento dos custos em um projeto segue as seguintes orientações: Planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento, controlar os custos. Percebe-se que quanto maior a complexidade do projeto o gerenciamento dos custos tem papel mais relevante, pois atuará em todas as fases, considerando as possíveis alterações, bem como monitorando e atualizando tais modificações. Assim, contribui de forma efetiva para o sucesso do negócio. Após essa resumida explanação do gerenciamento de custo é possível levantar reflexões sobre a gerência de custos no pregão eletrônico.

Segundo do decreto 5.450/05 no parágrafo segundo do artigo nono fala em orçamento detalhado para o processo de compras públicas, além disso, deve ser construído de tal forma que a administração pública possa visualizar o mesmo. Assim, mais uma vez fica evidente em mais uma área de conhecimento do PMBOK (2013) que é possível adotar tais princípios para orientar o processo de compras públicas pelo pregão eletrônico.

### **3.4.3.4. Gerenciamento da qualidade do projeto**

As referências à qualidade, no que toca às compras públicas de maneira geral, dizem respeito ao produto, ou serviço, entregue pelos fornecedores à Administração Pública (BRASIL, 1993, 2000b, 2002, 2005, 2017); não se lê explicitamente na legislação arrolada aqui, a qual não esgota o assunto, qualidade enquanto requisito da atuação dos servidores nas peças licitatórias em sentido amplo – requisição, projeto básico ou TR, laudo, etc. – embora a LRF (BRASIL, 2000a), ao abordar o assunto aproxime-se disto.

Ora, a obediência a formas e prazos, não garante qualidade na elaboração dos projetos básicos, TRs e as outras peças componentes dos prélios licitatórios; no entanto, intuitivamente, pressupõe-se que a qualidade ali seja condição necessária à qualidade na entrega do produto ou serviço. É óbvio, qualidade é premissa formal da atuação do servidor público e do serviço

público em geral, esteja definida ou não. Neste sentido, o Guia traz de bom a necessidade de gerenciar a qualidade de forma direta, preocupação e profissionalismo em qualidade.

De fato, percebe-se que os legisladores e a doutrina deixam de exigir qualidade, mas exigem padrões de eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, talvez estes sejam requisitos ou dimensões daquela, daí o silêncio; será que é isto? Segundo o guia PMBOK destaque-se a política de qualidade; esta antecede a gerência de qualidade, donde se percebe a distância da possível abordagem da qualidade por dimensões (eficácia, eficiência, efetividade e economicidade), supostamente praticada pela Administração Pública nos assuntos inerentes às suas compras e contratações, daquela prevista para os projetos segundo PMI (2013).

#### **3.4.3.5. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto**

Segundo o Guia PMBOK (2013), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe é formada por pessoas com funções e responsabilidades que visam a conclusão do projeto. O guia apresenta a visão geral do gerenciamento dos recursos humanos, com 4 recomendações principais, a saber: desenvolver o plano dos recursos humanos, mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, gerenciar a equipe do projeto.

Esta etapa procura identificar os melhores profissionais para formar equipes com competências adequadas para concluir as inúmeras etapas de um projeto. Além disso, acompanhar o trabalho dos membros para certificar que estão alcançando os objetivos para o sucesso do projeto.

Um dos principais objetivos deste trabalho é correlacionar as áreas de conhecimento do PMBOK (2013) com a modalidade de licitação do pregão eletrônico. Desta forma, o decreto 5.450/05 em seu artigo onze e doze define as funções do pregoeiro e da equipe de apoio o que permite verificar o papel do pregoeiro e as diversas competências que o mesmo precisa obter para coordenar o pregão eletrônico, pois um erro no processo poderá desencadear prejuízo para a administração pública. Assim, percebe-se a necessidade da área de recursos humanos em atuar na preparação de servidores que poderão realizar essa tarefa com excelência.

Por fim, podemos concluir que a área de conhecimento do PMBOK (2013) – gerenciamento de recursos humanos em projetos – poderá contribuir para o gerenciamento de recursos humanos no pregão eletrônico, pois aquela contém inúmeras técnicas modernas e aplicáveis para a construção de equipes preparadas para atuar em projetos, sendo, então, possível correlacionar esta área de conhecimento com o pregão eletrônico.

#### **3.4.3.6. Gerenciamento das comunicações do projeto**

As comunicações são parte essencial das licitações brasileiras, na realidade, de toda atividade pública no Brasil, por força do princípio constitucional da publicidade (BRASIL, 1988, Art. 37), portanto, de observância obrigatória para todo serviço público brasileiro, independente da esfera e poder. O Estado Novo se aprimora ao longo do tempo na sua capacidade institucional de prestar informações à sociedade, a Lei de Acesso a Informação – LAI (BRASIL, 2011b) é exemplo disto, derrubou barreiras à recepção de informações pelos cidadãos. O exercício do direito pleno a informação é parte das comunicações, mas não é tudo.

A forma básica de comunicação entre sociedade e serviço nos assuntos referentes às compras e contratações é o edital, a peça que contém o conjunto de informações que, por hipótese, garantiria o negócio de modo claro e eficaz. Todavia, a incorporação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) aos certames, o que se deu por meio do pregão eletrônico, aumento a efetividade das comunicações, mesmo durante as sessões públicas, por meio do *chat*.

Porém, as comunicações vão para além disto; na fase interna, o registro formal das comunicações se dá em processos, os quais, na esfera federal, são disciplinados por Lei (BRASIL, 1999). Segundo o PMBOK,

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas,

recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2013, p. 287).

Assim colocado, o gerenciamento das comunicações desempenharia papel importante no tocante à transparência e à redução da assimetria de informações; isto seria um efeito externo, no entanto, internamente o gerenciamento de comunicações fortaleceria a relação entre as unidades, as quais, pelo princípio da segregação, tratado em outro instante, deveriam manter certo distanciamento.

Não se pode perder de vista, que a gestão dos pregões foca no melhor para administração pública, seja isto consubstanciado no menor preço, técnica ou ambos. Alinhado a isto é que se deve gerir as comunicações, o que se encontra, mas não se sobrepõe ao constitucionalíssimo da publicidade porque

A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto (PMI, 2013, p. 287).

#### **3.4.3.7. Gerenciamento das aquisições do projeto**

O Guia trata do gerenciamento das aquisições do projeto; este gerenciamento se volta para o próprio pregão e não faz sentido abordá-lo aqui, por que este existe para comprar; não compra nada diretamente para si enquanto *locus* e por definição a gestão das aquisições se ocupa dos [...] processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. (PMI, 2013, p. 355).

Assim, a abordagem desta etapa do PMBOK levaria à redundância evitável.

#### **3.4.3.8. Gerenciamento das partes interessadas**

A principal parte interessada de qualquer negócio público em um Estado Democrático de Direito é a sociedade base deste Estado, em torno da qual está o interesse público, daí a colocação do princípio da supremacia do interesse público<sup>5</sup> entre os basilares do Estado. Inobstante, com frequência o interesse do Estado é deixado de lado em decisões oblíquas e obscuras que configuram a inversão da supremacia do interesse público sob o privado; este vício pode ser resumido em patrimonialismo.

As demais partes envolvidas nos negócios públicos são órgãos e entidades públicas (incluindo órgãos de controle), as empresas (fornecedores) e as pessoas do terceiro setor (ONGs de modo geral). O foco que o PMBOK dá ao gerenciamento das partes interessadas

[...] inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2013, p. 391).

A magnitude dos projetos públicos e a incerteza envolvida nas contratações públicas, dificulta o gerenciamento mencionado. Por exemplo, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) disciplina licitações em capítulo próprio; o problema está no fato de a LDO ser anual, sem que haja segurança na reprodução de normas ano a ano, sobretudo, em momentos de crise. Outra questão com relação às licitações, aos pregões em particular, diz respeito ao mercado não necessariamente ser competitivo, tendo empresas em conluio, o que, ao contrário do caso antes citado, deve diminuir em momentos de crise. Em ambos os casos, a redução da assimetria da informação deve ser alvo da Administração. Desta forma aproxima-se o gerenciamento das partes interessadas ao gerenciamento da comunicação, visto em outro

## 4. Discussão

Encarar os pregões e outras modalidades de licitação como projetos, sob o ponto de vista do PMI (2013), implica conceber/reconhecer as coordenações, seções ou departamentos de recursos logísticos, como escritório de gerenciamento de projetos. No entanto, verifica-se afastamento desta ideia; o movimento das instituições públicas relacionado aos escritórios de projetos diz respeito à contratação e à terceirização. Aqui defende-se a prática gerencial de projetos internalizada pelos agentes públicos (servidores) com efeito direto sobre o serviço público; esta é a ideia subjacente.

Por outro lado, há questões epistemológicas a serem analisadas: o gerenciamento de projetos é a única técnica? Seria, o gerenciamento de projetos, uma fábula, do ponto de vista de Santos (199-)? Ou melhor, seria possível negligenciar a cultura do País, em particular, culturas institucionais públicas, e aceitar a forma de pensar gestão de projetos? E ainda, a forma de gerenciamento dada pelo PMI? Ao proceder desta forma favoreceríamos algum ator específico? Qual?

Neste trabalho negligenciou-se estes questionamentos, tendo em vista a abordagem exploratória adotada e os objetivos firmados; apesar disto, assume-se que a temática não pode ser aprofundada de modo irrefletido e ingênuo; o reconhecimento daquelas questões, as quais são iniciais e podem desdobrar-se em outras, implica o seu tratamento teórico em momento oportuno.

O instituto do projeto está contido em qualquer licitação brasileira, ao menos o projeto básico e seu equivalente em relação aos serviços comuns, o TR. Tais instrumentos existem sem os gerenciamentos recomendados pelo PMBOK (PMI, 2013), em cujas 10 dimensões revelam importantes etapas. No tocante aos riscos, a moderna legislação brasileira, e em destaque a recém-publicada IN Nº 05/2017<sup>6</sup> (BRASIL, 2017), a qual fornece normas e diretrizes para contratação de serviços, tende a aproximar-se do gerenciamento (BRASIL, 2017, Arts. 25, 26) consoante o conceituado pelo PMBOK; isto de fato facilita a correlação pretendida entre pregão eletrônico e o Guia, porque a modalidade é a adotada para os serviços comuns.

De forma similar a aproximação do pregão aos projetos gerenciados, segundo PMBOK, no que tange ao gerenciamento de riscos, também se dá o gerenciamento do escopo; porque o TR contém o escopo da contratação, falta-lhe o gerenciamento, palavra-chave para o estabelecimento das correlações aludidas neste estudo. Daí volta-se à questão da segregação, a qual colocaria importante obstáculo à gerência de pregões, tendo em vista que a atividade implicaria inter relacionamento de setores, funções e atividades consideravelmente normatizados. Ressalte-se que as etapas de gerenciamento dadas pelo PMBOK não compõem partição da gestão, mas correspondem a fluxos, ora sequências, ora imbricados, mas nunca estanques.

Os demais gerenciamentos foram menos tratados no desenvolver do trabalho, como dito, isto não significa desconsideração de sua importância, antes, evitar detalhamento e aprofundamento em todas as áreas de conhecimento do PMBOK, por estender a investigação em demasia. O gerenciamento da qualidade dos projetos, dado pelo Guia, provoca reflexão da qualidade nas atividades de pregão eletrônico, bem como, na totalidade da gestão pública; percebe-se não haver menção direta à qualidade intrínseca ao serviço público nos textos normativos revistos aqui; o aparecimento naqueles textos refere-se, de modo geral, à qualidade de serviços e produtos entregues por terceiros à Administração Pública, como contratante.

O gerenciamento dos recursos humanos mostra-se relevante no sentido de trazer reflexões para a área de gestão de pessoas na administração pública, uma vez que não existe concurso público para pregoeiro, então, é necessário desenvolver estrutura para treinamento e acompanhamento dos servidores públicos que irão atuar na parte de compras públicas e o guia

PMBOK contribui com diversas orientações para a gestão de pessoas.

O gerenciamento de tempo e custos estão de certa forma inseridos nas leis e decretos que tratam do pregão eletrônico e a contribuição do PMBOK surge no sentido de orientar o pregoeiro e a administração pública na necessidade de fazer acompanhamento permanente para que os prazos e custos sejam efetivamente cumpridos, tanto por parte do contratante como do contratado.

Pode-se encarar isto de modo ingênuo considerando que a prestação de serviço com qualidade é dever de todo servidor público, o que tornaria qualquer menção à qualidade um pleonismo; ou ainda, a perseguição à eficácia, à eficiência, à efetividade e à economicidade, típicos dos textos relacionados aos negócios públicos, conduziram à excelência da gestão. Por outro, a ausência de menção direta à qualidade, por conseguinte, ao gerenciamento da qualidade, pode revelar falta de preocupação com. O que seria um pregão eletrônico com qualidade?

Dos 10 itens arrolados pelo PMBOK, apenas o gerenciamento de aquisições do projeto foi considerado de baixa importância de discussão, pelo fato da redundância dos assuntos; afinal os pregões eletrônicos tratam disto, é incabível questionar ou investigar possíveis correlações.

---

## 5. Considerações finais

Retomando as perguntas orientadoras do estudo: o pregão eletrônico pode ser encarado como um projeto? Quais benefícios que tal abordagem traria para Administração Pública na gestão de suas compras e contratações? A resposta a primeira pergunta é sim; e a resposta a segunda pergunta, a mais importante, é justamente a vantagem retardatária. O manual está construído; é certo que não garante sucesso do projeto, mas reflete passos repetidos e analisados por vasto número de empresas. Decerto, a natureza peculiar da gestão pública de licitações, em particular os pregões eletrônicos, com toda sua visibilidade derivada das TICs, exigem técnicas de gerenciamento modernas, atualizáveis e experimentadas; em boa medida, o Guia PMBOK (PMI, 2013) pode fornecer isto; todavia, há implicações severas sobre possível adoção. Delineia-se aqui, em primeiro lugar as questões epistemológicas, seguida das culturais, em terceiro do fato de a gestão pública brasileira ser, por características próprias, históricas inclusive, ser por demais regulamentada; este seria o principal óbice. Como exemplo, o princípio da segregação.

Acontece, conclui-se, que a gestão de pregões como projetos nos moldes do PMI (2013), exigiria a efetividade da Administração Pública Gerencial (APG) almejada em meados dos anos 1990, no governo Fernando Henrique. O problema contra o qual se choca é que não se tem nem a administração burocrática nem a gerencial; mas, ficou-se na encruzilhada e sob densa sombra de patrimonialismo; a captação de servidores se dá por meios extremamente burocráticos, e se requer dos mesmos (os órgãos do controle requerem) posturas gerenciais.

Com relação aos objetivos intermediários do estudo; a revisão da literatura foi minimamente realizada, não se verificando empreendimento semelhante ao deste estudo, apenas aproximações a etapas do PMBOK, escopo e risco, mais especificamente; neste sentido o trabalho forneceu contribuição qualitativa importante; quanto ao segundo objetivo, as comparações foram feitas pontualmente, de maneira que este objetivo foi alcançado, também minimamente, sobretudo, as análises mais detidas se deram sobre o escopo e riscos.

O trabalho é fortemente limitado em profundidade; outras metodologias qualitativas, estudo de caso e entrevistas com especialistas e gerentes e profissionais de coordenações de recursos logísticos, bem com das empresas participantes de pregões, podem lançar luz em estudos futuros.

A abordagem quantitativa, com a construção de indicador para medir a aproximação entre pregões e projetos segundo o PMBOK, pode ser vislumbrada; o indicador em questão teria nove dimensões do PMBOK (o gerenciamento de aquisições não seria considerado pela redundância apontada) e outras subdimensões, a serem definidas por especialistas, além do tempo de execução, tipo de finalização: sucesso (com a contratação do objeto) ou fracasso (revogação ou

anulação), o valor do inicial e final da contratação ou compra, em caso de sucesso; o indicador seria, portanto, sintético; sua métrica não pode ser definida de antemão, mas após a obtenção de dados. A pluralidade de dimensões sugere proposta sugere técnicas de redução de variáveis, PCA ou Análise Fatorial por exemplo, ou ainda, análise de covariância. É o que se projeta em estudos futuros.

---

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 20 set 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000a. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

**Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 mai 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 jun 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 26 set 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1º de fev 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 08 de jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 de jul 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 26 set 2016.

\_\_\_\_\_. Lei 12. 527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 de nov de 2011b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1º de jul 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 13 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 7 de jul. de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 27 set 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.555, de 31 de maio de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial**

[da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 9 de ago. 2000b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1º jun. 2005. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/decretos/de5450\\_2005.html](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/decretos/de5450_2005.html)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 02 abr. 2008. Disponível em: <<http://http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Nº 05, 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**. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 26 mai. 2017. Disponível em: <<http://http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

BRASIL. **Painel de Compras**. 2016. Disponível em: <<https://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true>>. Acesso em 10 jun.2017.

BIDERMAN, Rachel et al. (Orgs.). **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. (Iclei European Secretariat GmbH).

CARNEIRO, M. F. S. PMO no Setor Público. In: BARCAUI, A. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. São Paulo: Editora Brasport, 2012. p. 104-134.

CLELAND, D. I. Leadership and the project management body of knowledge. **International Journal of Project Management**, v. 13, n. 2, p. 83-88, 1995.

COTA, Marcelo Foresti de Matheus. **A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente de projetos**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Acesso em 12 jun. 2017.

FARIA, E. R.; FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, M. A. **Avaliação dos riscos do pregão eletrônico: uma abordagem pela Teoria da Nova Economia Institucional**. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 37, p. 211-227, 2013.

GESPÚBLICA. **Programa nacional de gestão pública e desburocratização**. [2005]. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 08 jul. 2017.

IBBS, C. W.; KWAK, Y. H. **Assessing Project Management Maturity**. Project Management Journal, v. 31, n. 1, p. 32-43, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 22a ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

OLIVEIRA, Ana Roberta Santos de. **Editais eficientes: aplicação do princípio da eficiência em procedimentos licitatórios**. Brasília. AGU, 2013. Disponível em: <[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/171677](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/171677)>. Acesso em 03 mai. 2017.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos: Dificuldades e possibilidades em relação à qualidade.** São Paulo: PUC-SP, 2001, p. 2-3.

PMBOK/PMI® – Project Management Institute. **Government Extension to the PMBOK® guide third Edition.** Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA. 2006.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK 5ª. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

SILVA, Magno Antonio. **O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas.** Revista do TCU, Nº 128, set/dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/68/71>>. Acesso em 08 jul. 2017.

SILVA, Marcus Vinicius de Miranda da. **Os principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro.** Dissertação (Mestrado). FGV. 2014. 94 f.

TCU. **Manual de pregões eletrônicos.** [201-]. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/licitacoes-e-contratos-do-tcu/licitacoes/manuais-e-orientacoes/>>. Acesso em 03 mai. 2017.

- 
1. Mestrando em Administração Pública na Universidade Federal Fluminense, e-mail: [alebral@gmail.com](mailto:alebral@gmail.com)
  2. Mestrando em Administração Pública na Universidade Federal Fluminense, e-mail: [sergiopaulo@id.uff.br](mailto:sergiopaulo@id.uff.br)
  3. Pós-Doutorado em Gestão da Inovação pela Faculty of Engineering and Science - Aalborg University - North of Jutland, Denmark. Pós-Doutorado em Engenharia de Produção (EESC) e Administração (FEA). É professora na Graduação em Ciências Contábeis e do Mestrado em Administração Pública na Universidade Federal Fluminense, e-mail: [selmaregina@id.uff.br](mailto:selmaregina@id.uff.br)
  4. Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos
  5. Trata-se de verdadeiro axioma reconhecível no moderno Direito Público. Proclama a superioridade do interesse da coletividade, firmando a prevalência dele sobre o do particular, como condição, até mesmo, da sobrevivência e asseguramento deste último. É pressuposto de uma ordem social estável, em que todos e cada um possam sentir-se garantidos e resguardados” (MELLO, 2007, p. 66).
  6. Esta Instrução refere-se ao executivo federal, todavia deve inspirar os demais poderes e esferas de governo.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 59) Año 2017

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados