

# DA TEORIA À PRÁTICA: OS OBSTÁCULOS NA EXECUÇÃO DE LICITAÇÕES E O REFLEXO NO ACESSO A SERVIÇOS BÁSICOS EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE, COM ÊNFASE EM SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA-AM

## From Theory to Practice: Obstacles in Executing Bids and Their Impact on Access to Basic Services in Small Municipalities, With Emphasis on São Gabriel da Cachoeira-Am

José Alex Tenório Fontes<sup>1</sup>, Erika Nascimento de Souza<sup>2</sup>, Lauro Márcio Cardoso da Silva<sup>3</sup>, Orientador Prof. Adm. Francisco Lúcio Pinto de Lima, MSc<sup>4</sup>

---

### RESUMO

*Este artigo analisa os principais problemas enfrentados por municípios de pequeno porte na realização de licitações públicas, com foco no município de São Gabriel da Cachoeira-AM. O objetivo é entender como essas dificuldades afetam a prestação de serviços básicos para a população. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, métodos dedutivos, com análise documental, questionários aplicados a servidores e observação direta. Os resultados mostram que a falta de capacitação dos servidores, o planejamento insuficiente, a pouca integração entre os setores e a burocracia comprometem a eficiência das contratações públicas. Esses fatores causam atrasos na entrega de serviços essenciais como: saúde, educação e infraestrutura. Entre as soluções sugeridas estão a informatização dos processos, melhor alinhamento entre as equipes e a capacitação constante dos funcionários. Conclui-se que o fortalecimento da gestão na fase inicial das licitações é essencial para garantir maior eficiência, reduzir falhas e promover a efetividade das políticas públicas locais.*

**Palavras-chave:** licitações públicas; gestão municipal; eficiência administrativa.

### ABSTRACT

*This article analyzes the main problems faced by small municipalities when conducting public bidding processes, focusing on the municipality of São Gabriel da Cachoeira, Amazonas. The objective is to understand how these difficulties affect the provision of basic services to the population. The research used a qualitative, descriptive and applied approach, deductive methods, with document analysis, questionnaires applied to civil servants and direct observation. The results show that the lack of training of civil servants, insufficient planning, poor integration between sectors and bureaucracy compromise the efficiency of public procurement. These factors cause delays in the delivery of essential services such as health, education and infrastructure. Suggested solutions include computerization of processes, better alignment between teams and ongoing training of employees. It is concluded that strengthening management in the initial phase of bidding processes is essential to ensure greater efficiency, reduce failures and promote the effectiveness of local public policies.*

**Keywords:** public tenders; municipal management; administrative efficiency.

---

Date of Submission: 06-06-2025

Date of Acceptance: 16-06-2025

---

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: jatf.adm19@uea.edu.br

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: ends.adm19@uea.edu.br

<sup>3</sup> Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: lmcads.adm19@uea.edu.br

<sup>4</sup> Professor-Orientador. Mestre. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: fllima@uea.edu.br

## I. INTRODUÇÃO

No Brasil, a gestão pública enfrenta grandes dificuldades para garantir a eficiência nas compras do governo, principalmente em cidades menores. As etapas iniciais das licitações são cruciais, pois definem os aspectos técnicos, legais e de planejamento que conduzirão a compra de produtos e serviços essenciais para a população. Uma gestão inadequada nessa fase pode causar demoras, ineficiências, problemas jurídicos e, acima de tudo, prejudicar a implementação de políticas públicas vitais, como: saúde, educação e infraestrutura.

Este artigo concentrou-se em analisar os obstáculos na execução de licitações e o reflexo no acesso a serviços básicos em municípios de pequeno porte, com foco no município de São Gabriel da Cachoeira-AM. A escolha desse tema se justifica pela necessidade crescente de melhorar a gestão pública municipal, especialmente em áreas com poucos recursos e onde a população depende muito da qualidade dos serviços oferecidos pelo governo local.

A análise dessas dificuldades pode ser aprofundada sob a Teoria da Capacidade Estatal, que considera a habilidade das instituições públicas de formular, implementar e sustentar políticas públicas eficazes. Essa teoria destaca que, além de recursos financeiros, a atuação do Estado depende diretamente de sua capacidade administrativa, técnica e institucional. Em cidades como São Gabriel da Cachoeira-AM, a escassez de servidores qualificados, a baixa estrutura organizacional e a fragilidade dos mecanismos de controle e planejamento comprometem a condução eficiente dos processos licitatórios. A partir dessa abordagem, entende-se que os atrasos e falhas nos procedimentos de compras públicas não são apenas questões operacionais, mas refletem limitações estruturais da administração municipal, impactando diretamente a oferta de serviços básicos à população.

A questão principal da pesquisa foi: quais as possíveis razões para atrasos nas licitações da Prefeitura de São Gabriel da Cachoeira e como isso impacta na realização de políticas públicas e serviços prioritários?

Com base nisso, o objetivo principal foi identificar os fatores que contribuem para os atrasos nos processos de licitação da prefeitura de São Gabriel da Cachoeira-AM e seus impactos na execução de políticas públicas e serviços essenciais. Os objetivos específicos incluíram: (i) verificar normas e regras de processos e procedimentos licitatórios utilizadas pela prefeitura; (ii) avaliar a gravidade ou importância dos impactos de atrasos licitatórios na execução de políticas públicas e na prestação de serviços essenciais, verificando como a demora na aquisição de bens e serviços afeta áreas como: saúde, educação e infraestrutura; e (iii) conhecer as operações e atores envolvidos diretamente nos processos licitatórios na prefeitura.

As principais hipóteses da pesquisa indicaram que a complexidade das normas e processos de licitação, a falta de treinamento, além, falta de pessoal qualificado poderiam ser alguns dos obstáculos para a eficiência desses processos. Ao investigar essas suposições, buscou-se entender melhor os problemas existentes e propor soluções para superá-los.

A metodologia da pesquisa foi a qualitativa e a exploratória, com foco em um estudo de caso em São Gabriel da Cachoeira-Am. Como instrumentos de coleta de dados foram aplicados questionários (google formulários) com servidores públicos envolvidos nos processos de licitação, análise documental e observação direta. O referencial teórico se baseia em autores como Di Pietro (2017), Meirelles (2016), Chiavenato (2014), Gasparini (2014) que discutem a gestão pública, os princípios da administração, a eficiência nos processos e os efeitos da má gestão das políticas públicas.

A motivação desta pesquisa reside na necessidade de aprimorar a eficácia e reduzir os custos nas aquisições governamentais, em consonância com os preceitos estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Em cidades como São Gabriel da Cachoeira-AM, as demoras nos processos licitatórios impactam diretamente a oferta de serviços fundamentais aos cidadãos, o que prejudica a constância do serviço público e o bem-estar da comunidade.

O artigo demonstra importância social ao colaborar com o aperfeiçoamento da Administração Municipal e garantir o funcionamento adequado dos serviços públicos indispensáveis. Também possui valor científico, por ampliar os estudos sobre gestão pública em municípios menores, como São Gabriel da Cachoeira, um tema ainda pouco investigado. Para o curso de Administração, a pesquisa enfatizou a importância do conhecimento das práticas de gestão no setor público, e o interesse do pesquisador em auxiliar na melhoria da administração pública local.

Além desta introdução, o artigo está organizado em cinco partes principais. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica sobre licitações, administração pública e eficácia na gestão, com os estudos e pensamentos de autores renomados. A terceira parte descreve detalhadamente os métodos de pesquisa utilizados. A quarta parte apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo e da análise documental, seguidos de uma discussão crítica à luz do referencial teórico adotado. Finalmente, a quinta parte apresenta as considerações finais, com recomendações práticas e inferências fundamentadas na análise desenvolvida.

## II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPRAS GOVERNAMENTAIS

As compras governamentais são processos em que o poder público adquire bens, e contrata serviços ou obras para a execução de suas atividades. Essas compras ou contratações devem seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estipulado na Constituição Federal (1988) e na Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos).

Segundo Meirelles (2016, p. 122), “licitação é um procedimento administrativo realizado pela Administração Pública com o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa para o interesse público, assegurando a transparência e a isonomia no processo”.

Para Diogo de Figueiredo Moreira Neto (2017, p. 53), a licitação é o instrumento que permite ao Estado obter, com a maior eficiência e a menor onerosidade possível, os bens e serviços de que necessita, sempre dentro dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2017, p. 60):

O planejamento das licitações deve ser baseado em estudos técnicos e informações completas. A Administração deve considerar, na fase preparatória, todas as variáveis possíveis, incluindo as necessidades de mercado, a viabilidade financeira e a adequação do objeto ao interesse público. A falha nesta etapa pode resultar em processos ineficazes e prejudicar o interesse público.

Portanto, o planejamento das licitações não é apenas uma etapa burocrática, mas um fundamento importante para que o processo licitatório seja conduzido de maneira eficaz e eficiente, alinhado com os interesses públicos e os princípios constitucionais, garantindo que os recursos públicos sejam empregados da melhor forma possível para a execução de obras e a prestação de serviços essenciais à população.

### 2.2 A IMPORTÂNCIA DAS LICITAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As licitações públicas representam uma ferramenta crucial para otimizar o dinheiro público, viabilizando contratações governamentais claras e disputadas, focando no custo-benefício dos produtos ou serviços. Elas também são importantes para prevenir a corrupção, ao garantir que o processo seja conduzido de forma pública e auditável.

Segundo Lima (2016, p. 58), quanto à importância das licitações públicas:

As licitações têm papel fundamental na Administração Pública, pois são o meio legítimo de garantir a contratação de serviços e bens com o melhor custo-benefício para a população, ao mesmo tempo em que asseguram o cumprimento dos princípios da moralidade e da publicidade.

As licitações públicas são fundamentais não apenas para assegurar que a administração pública consiga realizar suas contratações de forma vantajosa e transparente, mas também para preservar a integridade do processo e garantir que as ações do Estado estejam sempre alinhadas com os interesses da sociedade e com as normas constitucionais.

Segundo Meirelles (2016, p. 130):

As licitações são instrumentos que permitem à administração pública contratar de forma justa e transparente, buscando sempre a proposta mais vantajosa, e assim, asseguram o atendimento ao interesse público, respeitando os princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

### 2.3 A EFICIÊNCIA DAS LICITAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS

Segundo Chiavenato (2014, p. 312), “as licitações devem ser conduzidas com foco na eficiência, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma racional e que os processos sejam realizados dentro dos parâmetros legais e éticos”.

A eficiência no processo de licitação se refere à capacidade da administração pública de realizar compras e contratações de forma eficaz, utilizando os recursos públicos da melhor maneira possível, com o menor custo e maior benefício. A licitação é o processo que permite ao governo acessar uma competição entre fornecedores, o que pode resultar em redução de preços e aumento da qualidade dos bens e serviços adquiridos.

A licitação é mecanismo essencial para gerir os recursos públicos de forma eficiente, pois além de cumprir a função legal, são essenciais para garantir que o governo faça contratações vantajosas e evite desperdícios de recursos.

Segundo Meirelles (2016, p. 245):

A gestão dos recursos públicos exige a eficiência no uso do dinheiro do contribuinte, e as licitações são o principal mecanismo para garantir que o processo de contratação pública seja feito com a máxima transparência, racionalidade e competitividade, assegurando a melhor utilização possível dos recursos disponíveis.

## 2.4 O IMPACTO DOS ATRASOS NAS LICITAÇÕES

Segundo Gasparini (2014, p. 199), atrasos em processos licitatórios podem gerar custos adicionais, como a necessidade de contratos emergenciais, que são mais caros e menos vantajosos para o poder público.

Se os limites de tempo nos processos de licitação não são respeitados, o governo pode ter que recorrer a contratos de emergência. Como apontado, esses contratos geralmente custam mais e oferecem menos vantagens do que os contratos feitos seguindo as normas. Esse gasto extra atrapalha o bom uso do dinheiro público e ainda afeta a qualidade e a clareza das compras. Por isso, é muito importante que os processos de licitação sejam rápidos para evitar gastos adicionais e garantir que o governo faça boas negociações.

Segundo Justen Filho (2015, p. 200):

A morosidade e os atrasos na realização das licitações públicas são reflexos de falhas na gestão administrativa e podem gerar insegurança jurídica tanto para os licitantes quanto para a própria administração pública, afetando a confiança no processo e tornando-o vulnerável a questionamentos e impugnações.

Os atrasos nas licitações afetam diretamente a credibilidade e segurança jurídica do processo, podendo gerar impugnações e questionamentos, comprometendo a transparência e a eficácia do procedimento licitatório.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Maximiano (2017, p. 128), a eficiência da gestão pública depende diretamente da qualificação dos profissionais envolvidos nos processos administrativos, sendo fundamental que eles possuam as competências necessárias para executar suas funções com agilidade e precisão.

É importante que os servidores da administração pública, principalmente dos trâmites burocráticos, como as licitações, tenham formação adequada aos processos. Uma equipe bem preparada é fundamental para assegurar que as atividades sejam realizadas de maneira rápida e eficaz, o que influencia a qualidade dos serviços oferecidos à população. A capacidade de realizar as tarefas com precisão e perícia previne equívocos e demoras, colaborando para uma gestão pública mais eficiente e com menos chances de apresentar problemas que possam prejudicar o uso do erário.

A fundamentação teórica ressalta a relevância de uma gestão pública eficaz, principalmente nos procedimentos licitatórios, cruciais para a alocação correta dos recursos públicos. A eficiência nesses trâmites está intrinsecamente ligada à competência dos servidores, à clareza, à celeridade e à pertinência dos recursos face aos anseios da coletividade. Diversos especialistas, a exemplo de Di Pietro (2017), Gasparini (2014) e Maximiano (2017), evidenciaram que a administração bem estruturada auxilia a evitar desperdícios e a efetuar contratações vantajosas, o que é importante para o bom funcionamento das funções públicas.

Entretanto, atrasos e impasses nos processos de licitação, comumente decorrentes da falta de qualificação dos colaboradores ou do excesso de formalidades, acarretam custos adicionais e prejudicam a excelência dos serviços, com reflexos na coletividade.

## III. METODOLOGIA

Na pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada. Segundo Gil (2021, p. 22), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos complexos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, sendo eficaz para investigar contextos específicos e relações subjacentes. Para Lakatos e Marconi (2017, p. 35), a pesquisa descritiva é particularmente útil quando se pretende examinar as características de um fenômeno, sem interferir diretamente nos processos ou nos objetos estudados, proporcionando uma visão mais abrangente sobre o tema. A abordagem aplicada justifica-se pela intenção de propor soluções práticas aos problemas enfrentados pela administração pública local.

Quanto aos métodos, adotou-se o método dedutivo, como descrito por Lakatos e Marconi (2017, p. 103), “o método dedutivo é aquele que parte de uma premissa ou teoria geral para, a partir dela, deduzir conclusões específicas”. Esse método ajusta-se a pesquisa, pois parte de teorias estabelecidas sobre a gestão de licitações públicas, e deduz, a partir dessas premissas gerais, as causas e consequências específicas dos atrasos e ineficiências nos processos licitatórios.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas as abordagens bibliográfica, documental e de campo.

O levantamento bibliográfico é um tipo de pesquisa de investigação que se fundamenta na análise de trabalhos e edições prévias acerca de um assunto específico, almejando alcançar um entendimento detalhado e fornece uma base teórica para o estudo.

De acordo com Gil (2010, p. 37), a pesquisa bibliográfica é um procedimento utilizado para levantar informações sobre o estado atual do conhecimento sobre um determinado tema ou problema, por meio de fontes como livros, artigos e teses, com o objetivo de sustentar teoricamente uma pesquisa.

A pesquisa documental, por sua vez, representa uma abordagem que se fundamenta na utilização de documentos preexistentes como referências primordiais para a obtenção de dados e informações pertinentes a um tema específico. Segundo Machado (2016, p. 68), “a pesquisa documental se caracteriza pela coleta de documentos e registros existentes que possuem uma relação direta com o problema de pesquisa, sendo uma fonte rica de dados históricos e administrativos”.

Já a pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de obter dados primários diretamente da realidade investigada. A pesquisa consistiu em observações e coleta de informações *in loco*, por meio de instrumentos como questionários, observações diretas e participação em atividades do ambiente estudado. Segundo Gil (2010, p. 51), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

O universo de pesquisa abrange os aspectos relacionados a gestão da fase preparatória das licitações públicas em São Gabriel da Cachoeira-AM, concentrando-se na Secretaria de Planejamento e nos demais setores envolvidos nas compras governamentais realizada pela prefeitura. A coletividade a ser examinada compreende:

– Órgãos e Entidades Públicas: A Secretaria Municipal de Planejamento de São Gabriel da Cachoeira e outras secretarias que participam do planejamento em processos licitatórios;

– Pessoas: Funcionários públicos atuantes na etapa preparatória das licitações, a exemplo dos que trabalham na área de compras e contratos, assim como administradores e especialistas encarregados da criação e análise dos processos licitatórios.

A seleção da amostra utilizada foi a não probabilística, com foco em uma amostra por julgamento. Os elementos da amostra foram selecionados com base em critérios definidos, buscando aqueles que têm o conhecimento mais relevante ou experiência direta com a pesquisa. Os passos para a seleção da amostra foram:

- Amostragem por Julgamento: selecionado, de maneira intencional, os servidores da Secretaria de Planejamento que atuam na fase preparatória das licitações, bem como outros órgãos chave envolvidos. A escolha foi com base na experiência e no conhecimento relevante de cada servidor em relação aos processos licitatórios;

- Critérios de Inclusão: Foram incluídos servidores públicos da Secretaria de Planejamento, outros órgãos que participam das fases preparatórias das licitações no ano de 2025;

- Critérios de Exclusão: Foram excluídos os órgãos que não tenham participado diretamente da gestão ou execução das fases preparatórias de licitações no período estabelecido ou aqueles que não possuam relevância para os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados utilizou três instrumentos principais: questionários (google formulários), análise documental e pesquisa de campo. A escolha desses instrumentos está diretamente relacionada à natureza qualitativa e exploratória do estudo, que buscou compreender as percepções, práticas e registros relacionados ao tema investigado. Segundo Gil (2022), “o questionário é um dos instrumentos mais utilizados em pesquisas sociais, por possibilitar a coleta de dados de forma sistemática e padronizada”.

A análise documental foi utilizada para examinar materiais como regulamentos, decretos e leis municipais. Conforme destaca Cellard (2008), a análise documental é fundamental em pesquisas qualitativas, pois possibilita reconstruir contextos e identificar elementos implícitos nos registros institucionais e administrativos.

Já a pesquisa de campo consistiu em visitas presenciais aos órgãos públicos municipais, com observação direta das rotinas de trabalho e dos procedimentos administrativos relacionados às licitações. Essa etapa foi essencial para complementar as informações obtidas por meio dos questionários (google formulários) e documentos, permitindo captar aspectos do cotidiano institucional que não se encontram formalizados nos registros. A observação em campo possibilitou verificar de forma empírica as dificuldades enfrentadas pelos servidores, bem como os entraves estruturais que impactam o andamento dos processos. Segundo Lakatos e

Marconi (2017), a pesquisa de campo é valiosa por permitir o contato direto com a realidade investigada, enriquecendo a análise com elementos contextuais e práticos.

A utilização combinada desses instrumentos proporcionou visão ampla do objeto em estudo, favorecendo a triangulação de dados e, conseqüentemente, a confiabilidade dos resultados obtidos.

Os dados quantitativos coletados nos questionários foram tratados por meio de análise descritiva, com o objetivo de resumir as informações numéricas de forma clara e objetiva. A análise descritiva permitiu a apresentação de dados por meio de gráficos, facilitando a interpretação dos resultados.

Além disso, a análise de documentos foi empregada para identificar padrões e práticas presentes nos procedimentos e processos licitatórios, como também para comparar a conformidade dos procedimentos com as normas legais e as boas práticas administrativas. Essa análise forneceu um panorama das estruturas de gestão e das práticas observadas, permitindo uma compreensão dos fatores que influenciam a eficiência e os atrasos nos processos licitatórios.

Por fim, os dados foram tratados e analisados, conforme descrito anteriormente, por meio de análises qualitativas e quantitativas. A interpretação dos dados permitiu a identificação de amostras e conclusões sobre os desafios enfrentados nos processos licitatórios, especialmente no que diz respeito a atrasos e ineficiência na gestão pública.

#### IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação de questionários, da análise documental e da pesquisa de campo, com o intuito de compreender os principais obstáculos enfrentados em São Gabriel da Cachoeira-AM na execução de licitações públicas, especialmente quanto aos impactos no acesso a serviços básicos. Os dados foram analisados com base em gráficos descritivos e observações de campo, conforme orientação metodológica de Lakatos e Marconi (2017) e Gil (2021).

A interpretação dos dados considera as contribuições apresentadas na fundamentação teórica, sobretudo as de Gil (2021), Minayo (2014), Vergara (2013), Lakatos e Marconi (2017), no que se refere à eficiência da gestão pública, à burocracia nos processos licitatórios e à relevância da capacitação e planejamento administrativo.

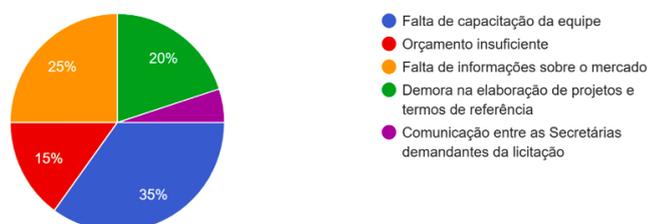
##### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os respondentes da pesquisa foram em sua maioria servidores públicos municipais, que atuam diretamente na fase preparatória das licitações no município de São Gabriel da Cachoeira-AM. A identificação do cargo e o porte populacional do município foram utilizados como base para contextualizar as demais respostas, dada a importância do conteúdo e da contribuição de cada um destes, de acordo com o conhecimento e domínio dos processos relacionados aos certames licitatórios.

Observou-se que a experiência e/ou vivência profissional da maioria dos respondentes, está voltada para atuação em municípios de pequeno porte, o que reforça a relevância do estudo, em alinhamento com o objeto de estudo, ao tratar dos desafios característicos desses contextos administrativos, enriquecendo o conteúdo da pesquisa e ratificando a relevância e justificativa da escolha.

##### 4.2 DESAFIOS NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES

Gráfico 1 – Principais dificuldades na fase de planejamento



Fonte: Questionário (forms.google.com) (ano 2025)

Considerando o gráfico 1, pode-se constatar que os principais obstáculos da fase de planejamento concentram-se na falta de capacitação e falta de informação sobre o mercado.

Segundo Gil (2021), a capacitação técnica dos servidores é um fator determinante para a qualidade das contratações públicas, sobretudo em localidades com poucos recursos e estruturas reduzidas. Isso se confirma

nos registros de campo, onde observou-se a presença de servidores acumulando funções e com pouca formação específica em compras públicas.

#### 4.3 TRANSPARÊNCIA E BUROCRACIA NO PROCESSO LICITATÓRIO

A transparência foi apontada como prejudicada principalmente pela falta de sistemas informatizados e falhas nos processos de fiscalização. O impacto da burocracia existente também foi destacado como um elemento que contribui significativamente para a lentidão dos processos, afetando diretamente a execução de serviços essenciais.

Esses achados confirmam os apontamentos de Lakatos e Marconi (2017), ao identificarem que a ausência de ferramentas tecnológicas e a presença de burocracias ineficientes tornam o processo público mais suscetível a atrasos e improdutividade.

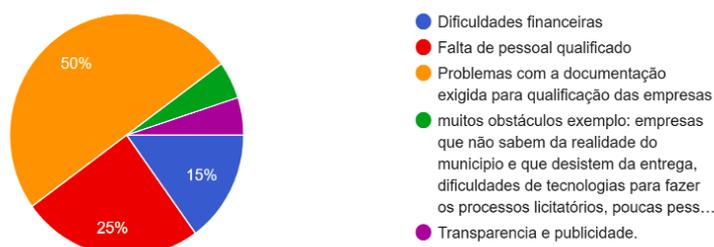
#### 4.4 EFICIÊNCIA E CUSTOS NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

Considerando a pesquisa constatou-se que os servidores reconhecem o potencial dos processos licitatórios na redução de custos, mas que esse benefício é frequentemente comprometido pela falta de planejamento estratégico e pela carência de controle efetivo.

Como apontado por Minayo (2014), a eficiência na administração pública exige não apenas normas e processos, mas também a integração de conhecimento técnico, ferramentas de controle e compromisso ético dos envolvidos.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE OBSTACULOS NAS EXECUÇÃO DAS LICITAÇÕES

Gráfico 2 – Obstáculos para execução eficiente



Fonte: Questionário (forms.google.com) (ano 2025)

Considerando o gráfico 2, a pesquisa apontou como maior obstáculo o problema com a documentação exigida para a qualificação das empresas, além da falta de pessoal qualificado. A complexidade e a rigidez dos documentos solicitados tornam o processo de habilitação excessivamente burocrático, dificultando a participação de empresas, especialmente as de menor porte.

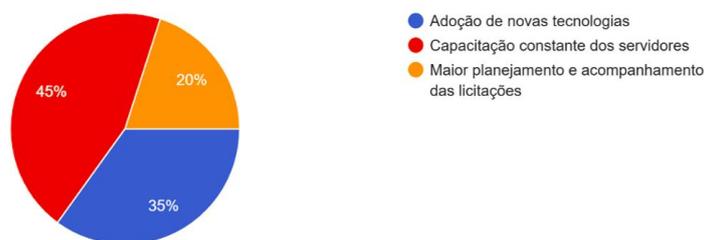
Essa percepção se alinha à constatação empírica da pesquisa de campo, na qual se observou a sobrecarga de tarefas enfrentada pelos servidores públicos responsáveis por esses processos, bem como sua baixa autonomia decisória. Tais fatores contribuem para a morosidade e ineficiência nos procedimentos de qualificação da documentação para cada certame, comprometendo a competitividade e a transparência das contratações públicas.

Quanto ao impacto na prestação de serviços básicos, como saúde e educação, a maioria dos pesquisados considera que os processos licitatórios não atendem de forma satisfatória às demandas da população, dada a morosidade e a descontinuidade das compras públicas.

Ainda que os processos sejam válidos para a legislação, já que o pensamento contrário estaria infringindo os aspectos legais, o que tornariam nulos os certames, é nítida a falta de eficiência nos processos preparatórios, desde a concepção, passando pela operacionalização da seleção dos documentos, e adequação para o evento principal.

#### 4.5 PROPOSTAS E MELHORIAS PARA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Gráfico 3 – Principais melhorias sugeridas



Fonte: Questionário (forms.google.com) (ano 2025)

Considerando o gráfico 3, como proposta de melhorias para otimização dos processos destacam-se a capacitação constante dos servidores e adoção de novas tecnologias, seguida de maior planejamento e acompanhamento das licitações. A pesquisa documental evidenciou que não há uma frequência de capacitação para os servidores que atuam nos setores envolvidos na fase preparatória das licitações, com base na nova Lei de licitações 14.133/2021.

A pesquisa de campo identificou ainda que algumas secretarias iniciam processos sem nenhum alinhamento prévio com o setor de planejamento, o que gera retrabalho e atrasos constantemente.

#### 4.7 CONCLUSÃO DA DISCUSSÃO

Os dados analisados evidenciam que o município de São Gabriel da Cachoeira-AM, enfrenta um conjunto de desafios estruturais, operacionais e humanos que afetam diretamente a eficiência dos processos licitatórios e, por consequência, a prestação de serviços básicos à população.

Com base na teoria da Capacidade Estatal, os desafios enfrentados por municípios de pequeno porte, como São Gabriel da Cachoeira-AM, na condução dos processos licitatórios, revelam fragilidades nos pilares fundamentais do Estado: capacidade administrativa, coercitiva e de implementação. Segundo Skocpol (1985) e posteriormente Fukuyama (2013), a capacidade estatal está diretamente relacionada à habilidade das instituições públicas de formular, coordenar e executar políticas públicas de maneira eficaz.

No caso analisado, a ausência de planejamento integrado, a carência de pessoal qualificado e a limitada estrutura tecnológica demonstram déficit considerável na capacidade administrativa, que compromete a execução eficiente das licitações e, por consequência, podem prejudicar a entrega de serviços essenciais. Essa teoria permite compreender que a simples existência de normas legais não garante a eficácia das ações do Estado, sendo fundamental investir nos profissionais, na articulação intersetorial e na modernização da gestão para ampliar a capacidade de resposta do poder público às demandas sociais locais.

Os resultados reforçam a importância de ações estruturantes, como investimento em tecnologia, capacitação técnica, revisão dos fluxos internos e maior articulação entre os setores envolvidos.

### V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal investigar os obstáculos enfrentados na execução de licitações públicas em municípios de pequeno porte, com foco específico no município de São Gabriel da Cachoeira-AM, e compreender de que maneira tais dificuldades impactam o acesso da população a serviços básicos essenciais.

A partir da análise qualitativa e descritiva, com o apoio de instrumentos como questionários, pesquisa documental e pesquisa de campo, foi possível identificar que os principais entraves enfrentados se concentram na fase de planejamento das licitações. Destacam-se, entre os desafios mais recorrentes, a problema com a documentação exigida para a qualificação das empresas, a falta de capacitação técnica dos servidores, a ausência de sistemas informatizados de gestão e a desarticulação entre os setores responsáveis pela execução das etapas preparatórias.

Verificou-se ainda que, elementos como, a burocracia excessiva e a rigidez dos procedimentos contribuem para atrasos significativos, comprometendo não apenas a eficiência das compras públicas, mas também a prestação de serviços fundamentais à população. A ausência de planejamento estratégico integrado e de rotinas padronizadas também se mostrou fator limitante para o desempenho eficaz dos processos licitatórios, por parte da equipe que atua na fase de planejamento.

Com base nos resultados obtidos, foi possível refletir sobre a urgência de melhorias na gestão pública municipal, com ênfase na profissionalização das equipes, no fortalecimento da transparência e no uso de

tecnologias que tornem os processos mais ágeis e eficientes. Tais melhorias podem representar caminho promissor para a mitigação dos atrasos e para o aprimoramento da oferta de políticas públicas locais.

Apesar das contribuições alcançadas, a pesquisa apresenta limitações, como o recorte temporal restrito ao ano de 2025 e a abrangência focada em município único, o que pode limitar a abrangência ou generalização dos resultados. Além disso, a análise foi condicionada à disponibilidade e à disposição dos servidores para responder aos instrumentos de coleta, o que pode ter influenciado a profundidade de algumas informações.

Diante disso, recomenda-se que estudos futuros possam ampliar o escopo da investigação para outros municípios com características similares, permitindo comparações mais amplas. Também seria relevante aprofundar o estudo sobre o impacto direto da má execução das licitações nos indicadores sociais, como saúde, educação e infraestrutura.

Por fim, este artigo contribui para o entendimento de como a gestão pública pode se tornar mais eficiente e responsável para atendimento das necessidades da população, a partir do fortalecimento das práticas licitatórias. Reforça-se, portanto, a importância de ações estruturantes e contínuas que promovam não apenas o cumprimento das normas legais, mas a efetividade e qualidade na aplicação dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR 10520: **Citação em documentos: apresentação**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.
- [2]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520: informação e documentação: citações e documentos: apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.
- [3]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022: informação e documentação: artigo em publicação periódica técnica e/ou científica: apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- [4]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- [5]. **BRASIL**. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [data da edição ou atualização, se houver]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28 maio 2025.
- [6]. **BRASIL**. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Senado Federal, 2024. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/656845>. Acesso em: 28 maio 2025. **Senado+3**
- [7]. **BRASIL**. Tribunal de Contas da União. *Manual de licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU*. 4. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Licitações, Contratos e Patrimônio, 2017.
- [8]. CELLARD, André. *Análise documental: um caminho para a pesquisa qualitativa*. São Paulo: Vozes, 2008.
- [9]. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- [10]. DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. *Direito administrativo*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [11]. FUKUYAMA, Francis. *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013.
- [12]. GASPARI, Dalmo. *Direito administrativo*. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [13]. GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [14]. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- [15]. GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- [16]. **JUSTEN FILHO, Marçal**. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
- [17]. LIMA, João Rodrigues. *Gestão pública e qualidade de vida: eficiência e bem-estar social*. São Paulo: Atlas, 2016.
- [18]. MACHADO, Edson. *Pesquisa documental e suas aplicações*. 3. ed. São Paulo: Editora Acadêmica, 2016.
- [19]. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [20]. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola clássica à administração contemporânea*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [21]. MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- [22]. MINAYO, Maria Paula. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- [23]. MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Licitações e contratos administrativos: teoria e prática*. 14. ed. São Paulo: RT, 2017.
- [24]. PEREIRA, Antônio Carlos. *Gestão pública: princípios e práticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [25]. SKOCPOL, Theda. Bringing the State Back In. In: EVANS, Peter B.; RUESCHEMEYER, Dietrich; SKOCPOL, Theda (Orgs.). *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. p. 3-37.
- [26]. VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto de pesquisa: modelagem para elaboração de projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.